

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení vlivu strategického rozhodnutí na prosperitu podniku

Assessing of the impact of strategic decisions on the prosperity of the company

Student:

Bc. Andrea Polachová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Polachová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Posouzení vlivu strategického rozhodnutí na prosperitu podniku**
Assessing of the Impact of Strategic Decisions on the Prosperity of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika zpracování a cíl práce
3. Teoretická východiska finanční analýzy a strategického rozhodování
4. Charakteristika zkoumaného podniku
5. Strategické řízení a finanční analýza podniku
6. Zhodnocení strategického rozhodnutí, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Posouzení vlivu strategického rozhodnutí na prosperitu podniku“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jarmila Adamce, Ph.D. a s použitím literárních a internetových zdrojů, které jsem řádně citovala a uvedla v seznamu literatury na konci práce.

V Ostravě dne 20. 7. 2015



.....
Bc. Andrea Polachová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D. za odborné vedení, náměty, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při tvorbě a zpracování diplomové práce. Mé díky patří i paní Ing. Aleně Ďurišové, ředitelce Lázní Lednice a paní Bc. Petře Kalců, vedoucí oddělení péče o klienta v Lázních Lednice, za jejich vstřícný přístup a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE	4
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ A FINANČNÍ ANALÝZY	6
3.1. Strategické řízení podniku	6
3.1.1. Fáze strategického řízení	6
3.2. Příspěvková organizace	9
3.3. Finanční analýza	10
3.3.1. Postup při provádění finanční analýzy	11
3.3.2. Zdroje informací finanční analýzy	11
3.3.3. Metody finanční analýzy	15
4. CHARAKTERISTIKA LÁZNÍ LEDNICE	29
4.1. Základní informace	29
5. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	33
5.1. Statistika návrhů lázeňské péče	33
5.2. Vytíženost kapacity Lázní Lednice	36
5.3. Horizontální analýza rozvahy	37
5.4. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	39
5.5. Vertikální analýza rozvahy	40
5.6. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	42
5.7. Analýza tržeb plynoucích z KLP a PLP	44
5.8. Ukazatele autarkie	46
5.9. Ukazatele likvidity	48
5.10. Ukazatele rentability	51
5.11. Ukazatele aktivity	52
5.12. Ukazatele financování	53

6. ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO ROZHODNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
7. ZÁVĚR	58
Seznam použité literatury	59
Seznam zkratek	61
Seznam obrázků	62
Seznam tabulek	63
Seznam grafů.....	65
Prohlášení o použití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Organizace se v dnešní dynamické době potýkají při realizaci své hospodářské činnosti s tvrdou konkurencí. Vlivem globalizace došlo k internacionalizaci ekonomik, která způsobila boj o podíl na trhu daleko obtížnějším úkolem. Úspěch slaví ty společnosti, které se dokáží od svých konkurentů odlišit. V podnicích se stále častěji objevuje strategické řízení, jehož cílem je dosáhnout dlouhodobé výkonnosti. Finanční zdraví organizací je nyní daleko důležitější než kdykoliv dříve.

Cílem této diplomové práce je posoudit vliv strategického rozhodnutí na prosperitu podniku. Zkoumaným zařízením jsou nejmladší lázně České republiky, Lázně Lednice. Až do konce roku 2012 byly určeny výhradě soukromé klientele. Tato situace se změnila během roku 2013, kdy došlo k podepsání smluv o poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče se zdravotními pojišťovnami. Práce by měla přinést odpověď na otázku, zda bylo toto rozhodnutí pro Lázně Lednice přínosem či nikoliv.

České lázeňství je světově známé, a to především díky bohatým přírodním zdrojům, jež se na území tohoto malého státu nachází. V průběhu staletí zde byla vybudována řada léčebných zařízení, které jsou dnes Lázním Lednice rovnocenným soupeřem. Boj o klientelu je velký, a proto zde není prostor pro chyby. Je potřeba návštěvníkům nabídnout určitou přidanou hodnotu, mít něco, co jinde nenaleznou a kvůli čemu se budou opakovaně vracet.

Lázně Lednice jsou příspěvkovou organizací, jejich posláním tedy primárně není tvorba zisku, ale spíše šíření veřejného zájmů. Hospodaření příspěvkových organizací je specifické, avšak i v jejich případě je důležité sledovat vývoj jejich finanční situace. Jedině stabilně prosperující organizace mohou efektivně naplňovat smysl své existence.

2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V úvodu teoretické části je rozebrána problematika strategického řízení podniku. Čtenář se v této kapitole dozví, co přesně si pod tímto pojmem představit. Také jsou zde popsány jednotlivé kroky, z nichž se strategické řízení skládá. Uvedena je definice strategie a její dělení. Zmíněny jsou i metody, které manažeři při tomto řízení využívají.

Další řádky se zaměřují na problematiku příspěvkových organizací. Kapitola nabízí členění těchto organizací a rovněž popisuje určitá specifika, kterými se odlišují od obchodních společností.

Následující část je podrobněji zaměřena na samotnou finanční analýzu, která by měla manažerům odpovědět na otázku, zda byla aplikace určité strategie úspěšná či nikoliv. Uvedena je definice finanční analýzy a rovněž postup při jejím provádění spolu se zdroji informací, bez nichž není možné analýzu provést. V závěru kapitoly jsou rozepsány jednotlivé metody finanční analýzy, které lze využít při zkoumání finanční situace příspěvkové organizace. Konkrétně se jedná o teoretické poznatky k horizontální a vertikální analýze, ukazatelům autarkie a poměrovým ukazatelům, které byly modifikovány pro potřeby těchto specifických organizací.

Při zpracování teoretické části bylo čerpáno především z odborných, převážně literárních zdrojů. Doplněny jsou však taktéž o znalosti, které jsem načerpala díky studiu na vysoké škole.

V praktické části došlo k zaměření pozornosti již na konkrétní zařízení, kterým jsou Lázně Lednice. V úvodu je popsána charakteristika lázní spolu se statistikou návrhů lázeňské péče. Jsou zde uvedeny i informace o tom, zda převažují pacienti komplexní či příspěvkové lázeňské péče. Tato část rovněž uvádí procentuální zastoupení jednotlivých indikací. Následuje rozbor vytiženosti kapacity. Další strany jsou věnovány finanční analýze Lázeňského domu Perla. Byla spočítána a následně okomentována horizontální i vertikální analýza rozvahy a taktéž výkazu zisku a ztráty. Součástí praktické části je i analýza tržeb plynoucích zařízení za poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče. Nechybí výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. V závěru práce došlo ke zhodnocení strategického rozhodnutí spolu s návrhy a doporučeními.

Data potřebná k vypracování praktické části mi ochotně poskytla paní ředitelka, Ing. Alena Ďurišová a paní Bc. Petra Kalců, vedoucí obchodního oddělení a péče o zákazníka. Současně jsem zde také uplatnila vlastní znalosti a zkušenosti, které jsem nabyla prací v tomto zařízení.

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické rozhodnutí, kterým bylo uzavření smluv s pojišťovnami v květnu roku 2013, a to za pomoci finanční analýzy a analýzy vrácených návrhů spolu s efektivním využitím kapacit.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ A FINANČNÍ ANALÝZY

3.1. Strategické řízení podniku

V současné době se na trzích nachází velké množství menších i větších podniků zaměřujících se na výrobu či poskytování služeb. Konkurence je obrovská a společnosti, které si chtějí vybudovat dobrou pozici, by měli být schopny neustále reagovat na rychle se měnící podmínky. Základním předpokladem podnikatelského úspěchu je odlišení se od své konkurence, jinými slovy získání určité konkurenční výhody. Tomuto napomáhá právě strategické řízení podniku.

Strategické řízení lze chápat jako soubor manažerských rozhodnutí, prostřednictvím nichž je dosahováno dlouhodobé výkonnosti firmy. Jeho realizace je v rukou vrcholového managementu. Johnson, Scholes a Whittington (2008) spatřují smysl strategického řízení v dosažení dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho strategickými cíli, disponibilními zdroji a současně také mezi organizací a vnějším prostředím, ve kterém působí. Ve strategickém managementu se lze setkat se všemi manažerskými funkcemi – plánováním, organizováním, vedením a kontrolou. Při aplikaci výše jmenovaných funkcí by manažeři podniků měli být schopni efektivně rozhodovat, analyzovat, implementovat a koordinovat procesy.

3.1.1. Fáze strategického řízení

Strategické řízení podniku lze dle Vebera (2000) rozdělit do několika na sebe navazujících kroků. Jedná se o stanovení základních premis funkce organizace, vytyčení cílů, situační analýzu, určení strategií, jejich realizaci a následnou kontrolu.

Stanovení základních premis funkce organizace

V první fázi by měl být management schopen definovat poslání podniku. Šuleř (2003) uvádí, že poslání určuje smysl existence organizace, její charakter i identitu. Mělo by jasně vystihovat proč, za jakým účelem byla firma založena. Organizace často využívají kréda či motta, která jsou jasná, výstižná a snadno zapamatovatelná. Kromě obecné představy

o směřování podniku, poslání také přispívá ke sjednocení chování na všech úrovních řízení. Některé organizace zároveň také vymezují odpovědnost vůči svým vlastníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům a vůči svému okolí.

Vytyčení cílů organizace

Cíle jsou pro organizaci velmi důležité. Napomáhají podniku najít si své místo v tržním prostředí. Často lze díky nim lépe zdůvodnit existenci samotné organizace. Umožňují přilákat segment lidí, kteří se s nimi ztotožňují. S cíli by měl být seznámen nejenom management, ale také jednotliví zaměstnanci podniku, neboť jedině tak mohou chápat dílčí rozhodnutí vydaná svými nadřízenými. Cíle zároveň představují kritérium pro hodnocení výkonnosti organizace. Každý cíl by měl být v souladu s pravidlem SMART, měl by být tedy specifický, měřitelný, přijatelný, reálný a časově ohraničený.

Situační analýza

Volbě správné strategie předchází situační analýza, která se zaměřuje na předchozí a současný vývoj organizace. Strategické analýzy napomáhají k odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se chyb z minulých let a k využití předchozích úspěchů. Tichá a Hron (2003) rozlišují strategickou analýzu vnějšího prostředí a strategickou analýzu vnitřního prostředí organizace.

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá zejména makrookolím a konkurencí. Často je tedy zaměřena pozornost na vývoj ekonomických podmínek, politické události, legislativu, demografii, sociologii či technologie. Hojně využívanou analýzou, která s výše uvedenými faktory pracuje, je tzv. PEST analýza. Informace získané rozбором faktorů ovlivňujících vnější prostředí lze následně využít prostřednictvím metody scénářů. Dochází tak k vytváření více variant možného budoucího vývoje. Konkurenci mohou podniky analyzovat díky Porterovu modelu pěti konkurenčních sil. Porter definoval pět základních hrozeb, které mohou ohrožovat odvětví. Jedná se o samotnou konkurenci v rámci odvětví, potenciální konkurenci, substituty a komplementy, moc dodavatelů a odběratelů. K vyhodnocení informací o konkurenci slouží také tržní segmentace či metoda zvaná benchmarking. Každá organizace by si měla být vědoma svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Mallya, 2007)

Analýza vnitřního prostředí organizace se dle Tiché a Hrona (2003) zabývá především prověřením zdrojů organizace. Je zjišťován objem a struktura daných zdrojů.

Vnitřní potenciál podniku je možno analyzovat celou řadou metod. Nejčastěji využívaná je finanční analýza, SWOT analýza či analýza hodnotového řetězce.

Vyústěním situační analýzy by mělo být stanovení kritických a klíčových faktorů úspěchu. Kritickým faktorem je každý moment, skutečnost či prvek, který jakýmkoliv způsobem představuje pro organizaci hrozbu. Naopak klíčové faktory jsou ty prvky, na něž se může podnik spolehnout a na jejichž základě může činnost založit. (Veber, 2000)

Určení strategie

Provedené analýzy managementu organizace umožňují formulovat a následně vytvořit celkovou strategii a dílčí strategie pro jednotlivé organizační jednotky. Definice pojmu strategie je v publikacích celá řada. Tichá, Hron (2003) uvádí, že „strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“. Dle Johnsona, Scholese a Whittingtona (2008) je strategie dlouhodobým rozhodnutím organizace zaměřující se na různé oblasti činnosti podniku. Strategie jsou nejčastěji děleny následovně:

- podnikatelské strategie (společenská úroveň),
- podnikové, tzv. korporační strategie (strategie celkového podniku),
- obchodní, tzv. business strategie (úroveň strategických podnikatelských jednotek),
- operativní, tzv. funkční strategie. (Mallya, 2007)

Strategie ovlivňuje podnik na všech jeho úrovních. Je proto potřeba pečlivě zvážit, která z variant by byla pro organizace nejvhodnější. Ke správnému rozhodnutí může napomoci zhodnocení výnosových a nákladových předpokladů, rizika a možností růstu.

Realizace a kontrola plnění strategických záměrů

Jakmile management vytvoří vhodnou strategii, dojde k její implementaci do procesů podniku a následně k samotné realizaci. S odstupem času lze výsledky zhodnotit a navrhnout opatření, která umožní odstranit nedostatky strategie, pokud jsou zjištěny. Je potřeba uvědomit si, že samotný trh je dynamickým prvkem, a proto je potřeba strategii neustále přizpůsobovat a vylepšovat. Potřeba změny strategie může být samozřejmě vyvolána i změnami podmínek uvnitř samotného podniku.

Organizace mohou kontrolu provádět prostřednictvím controllingu, interního auditu a systému včasného varování. Veber (2000) uvádí, že controlling si lze představit jako pravidelné monitorování stanovených veličin, které odrážejí stav strategie. Na základě porovnání skutečných stavů a plánu jsou zjišťovány odchylky. Interní audit představuje nezávislou činnost v rámci organizace, která by měla efektivně posoudit průběh a způsobilost procesů. Úkolem systému včasného varování je sledovat a vyhodnocovat vnější i vnitřní signály organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv.

3.2. Příspěvková organizace

Zařízení, na které se zaměřuje praktická část této práce, má formu příspěvkové organizace. Příspěvkové organizace spadají pod organizace neziskové, které jsou pevně spjaty s veřejným sektorem. Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, neziskovou organizaci definuje jako „organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání“. Hlavním posláním neziskových, a tedy i příspěvkových organizací, není vytvářet zisk, ale spíše se podílet na veřejném zájmu. Rektořík (2010) příspěvkové organizace dělí dle zřizovatele na:

- příspěvkové organizace státu,
- příspěvkové organizace územních samosprávných celků.

Příspěvkové organizace státu jsou zřizovány státem či některou z organizačních složek státu. Územními samosprávnými celky jsou myšleny kraje či obce. Rektořík (2010) dále uvádí, že základním dokumentem pro oba typy příspěvkových organizací je tzv. zřizovací listina. Zřizovatel v ní vymezuje hlavní účel a předmět činnosti příspěvkové organizace. U organizací spadajících pod územní samosprávné celky je taktéž potřeba vymezit statutární orgány a majetek daného zařízení.

Strečková, Malý (1998) ve své publikaci uvádějí výčet finančních zdrojů, které jsou použitelné pro všechny typy neziskových organizací, tedy i pro organizace příspěvkové. Jedná se o následující výnosy:

- z hlavní činnosti, kvůli níž bylo zařízení založeno či zřízeno,
- z doplňkové činnosti,
- z prodeje či z pronájmu majetku,

- z darů od fyzických nebo právnických osob, včetně nadací, dědictví a sponzoringu,
- od pojišťoven a fondů,
- z úroků svých vkladů a půjček,
- ze sbírek, tombol, loterií,
- ze zdrojů vzniklých organizaci zákonnými daňovými úlevami.

Příspěvkové organizace mohou čerpat navíc také peněžní prostředky od svého zřizovatele. Doplnková činnost musí být opět definována zřizovatelem ve zřizovací listině. Příspěvkové organizace jsou povinny hospodaření doplňkové činnosti sledovat odděleně od činnosti hlavní. Podmínkou realizace doplňkové činnosti je její ziskovost. Zisk mohou organizace následně použít na podporu činnosti hlavní, příp. jím může být pokryta ztráta z hlavní činnosti. Příspěvkové organizace by však měly hospodařit s vyrovnaným rozpočtem. Pokud tomu tak není, je potřeba tuto skutečnost projednat se zřizovatelem a najít určitá řešení. Ztráta může být kromě zisku z doplňkové činnosti pokryta také z rezervního fondu či přímo z rozpočtu zřizovatele. S příspěvkovými organizacemi se lze setkat především v oblasti školství, zdravotnictví, kultury nebo sociálních služeb. (Lovětínský, Mylková, 2011)

3.3. Finanční analýza

Ekonomické prostředí je v současné době velmi dynamické. Neustálé změny se odrážejí i v podnicích, které jsou jeho součástí. Chce-li firma na trhu uspět a být lepší než její konkurence, pak se bez rozboru své finanční situace neobejde. Právě finanční analýza je metodou, která umožňuje komplexní zhodnocení situace podniku v oblasti financí.

Finanční analýzu lze formulovat celou řadou definic. Dle Růčkové (2011) „představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ Cílem je posouzení finančního zdraví podniku, nalezení slabin, které by mohly způsobit problémy a současně také identifikace silných stránek, o které se podnik může opřít.

Finanční analýza spadá do finančního řízení podniku. Jejím prostřednictvím firma získává podklady pro kvalitní rozhodování o svém provozu. Poskytuje zpětnou informaci o tom, kam se podnik v jednotlivých oblastech posunul, zda se mu podařilo splnit vytyčené

cíle nebo naopak, kde se skutečnost odlišila od plánu. Manažerům umožňuje efektivní krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku. Dále je možno ji využít při rozhodování o investicích, o financování dlouhodobého majetku, volbě optimální kapitálové struktury či sestavování finančního plánu. Výsledky finanční analýzy však nezajímají pouze manažery a vlastníky firem. Jsou důležité také pro samotné zaměstnance, investory, obchodní partnery, konkurenci nebo státní instituce. Při zpracování finanční analýzy je pak potřeba brát v úvahu, pro kterou z výše jmenovaných skupin má být určena, protože každá vyžaduje jiné informace. (Knápková, 2013)

3.3.1. Postup při provádění finanční analýzy

Finanční analýza spočívá v provedení několika na sebe navazujících činností. V úvodu je potřeba **stanovit a jasně formulovat cíle**. Důležité je uvědomit si, proč analýzu děláme, na jaké otázky má poskytnout odpovědi. Druhý krok spočívá ve **stanovení zdrojů dat**, z nichž bude finanční analýza čerpat. Základním zdrojem je účetnictví a účetní výkazy. Využívány jsou ale také data podnikového informačního systému (statistické výkazy, vnitřní směrnice, mzdové předpisy) a externí data (odborný tisk, obchodní rejstřík apod.). Následuje volba **metody finanční analýzy**. Metody jsou děleny na elementární, založené na jednotlivých poměrových ukazatelích či využívající soustavy těchto ukazatelů, dále jsou to metody mezipodnikového srovnání a vyšší metody. Následně dojde k **ověření a předzpracování zdrojových dat**. V návaznosti na tento krok lze **použít zvolenou metodu** a pustit se tak do výpočtu hodnot konkrétních ukazatelů. V závěru analytik vypočítané hodnoty **interpretuje směrem k cíli a shrne zjištěné údaje**. Vhodné je také navrhnout určitá **doporučení**, díky nimž by se podnik v následujícím období více posunul k žádoucímu stavu. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

3.3.2. Zdroje informací finanční analýzy

Základním předpokladem pro úspěšné zpracování finanční analýzy, a tedy dosažení relevantních výsledků, jsou kvalitní a komplexní data. Je potřeba posbírat všechna data, která určitým způsobem ovlivňují finanční zdraví podniku. Jak již bylo uvedeno výše, primární zdroj představuje účetnictví, resp. účetní výkazy. Pro účely finanční analýzy se využívá především rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash-flow.

Rozvaha

Rozvaha zachycuje bilanci dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tzv. aktiv, a zdrojů jejich krytí, tzv. pasiv. Jedná se o výkaz stavový, tedy zachycuje stavy majetku a zdrojů financování vždy k určitému datu, zpravidla k poslednímu dni každého roku. Aktiva by se vždy měla rovnat pasivům. Zjednodušenou strukturu rozvahy znázorňuje obr. 3.1.

Obr. 3.1 Zjednodušená struktura rozvahy

AKTIVA (MAJETEK)	PASIVA (KAPITÁL)
DLOUHODOBÝ MAJETEK	VLASTNÍ KAPITÁL
OBĚŽNÁ AKTIVA	CIZÍ ZDROJE

Zdroj: Dluhošová (2010, s. 50)

Aktiva zahrnují dlouhodobý a krátkodobý, tzv. oběžný majetek podniku. *Dlouhodobý majetek* se v podniku nachází delší dobu, jeho používáním dochází k postupnému opotřebení. Hodnota tohoto opotřebení je formou odpisů převáděna do nákladů firmy. Lze ho dělit na dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný a finanční.

- Do *dlouhodobého hmotného majetku* spadají samostatné movité věci, jejichž ocenění je vyšší než daný limit a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Za DHM je dále možné považovat pozemky, budovy, stavby, pěstitelské celky trvalých porostů, základní stádo, tažná zvířata, umělecká díla, sbírky a předměty z drahých kovů.
- *Dlouhodobý nehmotný majetek* nemá fyzickou podobu. Prospěch, jenž z něj podniku plyne, je odvozen z práv, která jsou s tímto majetkem spjata. Jedná se o licence, patenty, ochranné známky, goodwill či software.
- *Finanční majetek* je podnikem pořizován kvůli dlouhodobému výnosu, který mu může přinést. Jde tedy o finanční investice peněžních prostředků např. do podílových cenných papírů či vkladů v podnicích. (Dluhošová, 2010)

Nedílnou součástí aktiv je také *oběžný majetek*. Oběžná aktiva jsou vázána v podniku obvykle dobu kratší než jeden rok. Lze je velmi rychle přeměnit na peněžní prostředky,

a proto slouží ke krytí splatných závazků. Do této skupiny spadají zásoby (materiálu, surovin), pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Růčková (2011) se ve své publikaci zmiňuje také o *ostatních aktivech*. Jedná se o taková aktiva, která obsahují položky časového rozlišení. Příkladem může být předem placené nájemné nebo příjmy příštích let, které zahrnují práce, jež byly provedeny, avšak dosud nevyúčtovány. Dále jsou sem řazeny i aktivní kurzové rozdíly. Ostatní aktiva však mají velmi malý podíl na aktivech celkových, a proto jim není potřeba věnovat více pozornosti.

Pasiva představují přehled zdrojů financování společnosti. Z pohledu vlastnictví jsou rozlišovány na pasiva vlastní a cizí.

- *Vlastní kapitál* představuje zdroje, které byly do podnikání vloženy nebo byly vytvořeny hospodářskou činností. Zahrnuje základní kapitál, který Růčková (2011) definuje jako „peněžní vyjádření souhrnu peněžních a nepeněžních vkladů společníků do dané společnosti“. Dále potom kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období.
- *Cizí kapitál* si čtenář může představit jako dluh společnosti. Jedná se o finance, které si firma půjčí. Jsou s nimi tedy spojeny úroky a ostatní výdaje na získání tohoto kapitálu. Společnosti by měly dávat přednost krátkodobému kapitálu, protože je levnější. Dále je dobré si uvědomit, že cizí kapitál je méně nákladný než kapitál vlastní. Za cizí zdroje jsou považovány rezervy (zákonné, ostatní), dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci. (Růčková, 2011)

I u pasiv je vhodné definovat skupinu *ostatní pasiva*. Ty zahrnují výdaje a výnosy příštích období. Jsou to tedy výdaje, které představují v běžném období náklad, ale hrazeny by měly být až v obdobích následujícím (např. nájemné placené pozadu). A příjmy běžného období, které patří do výnosů období následujícího (např. předem přijaté nájemné). (Dluhošová, 2010)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku za příslušné období. Jedná se o výkaz tokový, jelikož zachycuje operace vztahující se k určitému období, nikoliv k určitému okamžiku jako je tomu u rozvahy. Při analýze tohoto výkazu je zjišťováno, jak jednotlivé položky ovlivňují, resp. ovlivňovaly hospodářský

výsledek podniku. Informace v něm obsažené představují důležitý podklad pro hodnocení ziskovosti firmy.

Náklad představuje dle Dluhošové (2010) spotřebu výrobních faktorů v peněžním vyjádření. Vznik nákladu tedy způsobuje úbytek majetku společnosti, dochází tak ke snižování aktiv. *Výnos* je naopak peněžní částkou, na kterou má podnik nárok z důvodu prodeje zboží či služeb.

Výsledek hospodaření lze vyjádřit jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Podle toho, jaké náklady a výnosy výsledek hospodaření více či méně zohledňuje, dochází k rozlišení na:

- výsledek hospodaření provozní,
- výsledek hospodaření z finančních transakcí,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- mimořádný výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za účetní období,
- výsledek hospodaření před zdaněním.

Výkaz cash-flow

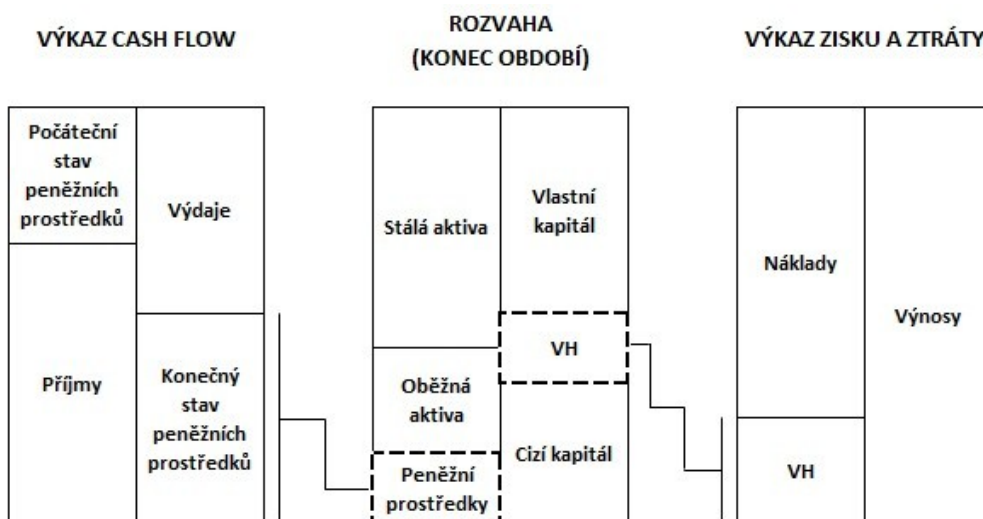
Hlavním úkolem tohoto výkazu je informovat o peněžních tocích podniku za předchozí účetní období. Cash-flow tedy zachycuje konkrétní příjmy a výdaje, které jsou s podnikatelskou jednotkou pevně spjaty. Stejně jako výkaz zisku a ztráty, je i tento výkaz, výkazem tokovým. Organizace by měla být díky němu schopna objasnit, z jakého důvodu dochází ke změnám peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Cash-flow se zaměřuje na tři oblasti, a to na provozní činnost, investiční a finanční.

Provozní CF zachycuje peněžní toky, tedy příjmy a výdaje, které jsou spojeny s běžnou činností podniku. Jeho základem je dle Dluhošové (2010) zisk z výrobní a odbytové činnosti podniku. Současně se zde projevují i změny pohledávek u odběratelů, závazků u dodavatelů, změny zásob a odpisy. S *investičním CF* jsou spojeny především peněžní toky spojené s pořízením či prodejem dlouhodobých aktiv. Jeho výši však také ovlivňují půjčky a úvěry spřízněným osobám. Obsahem *finančního CF* jsou především peněžní transakce s věřiteli finančních prostředků, např. krátkodobé a střednědobé půjčky, příjmy a splátky úvěrů či operace spojené s obligacemi a emisí akcií.

Každá firma se může rozhodnout, zda při sestavování tohoto výkazu použije *přímou* či *nepřímou metodu*. Přímá metoda spočívá ve sledování jednotlivých příjmů a výdajů za určité období, přičemž cash-flow se následně určí jako jejich rozdíl. U nepřímé metody se nezkoumají jednotlivé pohyby financí. Růčková (2011) uvádí, že při nepřímé metodě dochází k „transformaci zisku do pohybu peněžních prostředků“.

Je důležité si uvědomit, že mezi jednotlivými výkazy existují určité vztahy. Není tedy vhodné nahlížet na každý výkaz pouze izolovaně. Propojení účetních výkazů je patrné i z obr. 3.2. Rozvaha je bilancí, která zachycuje stav majetku podniku a finanční zdroje jeho krytí k danému časovému okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zobrazuje náklady a výnosy za určité období. Rozdíl mezi náklady a výnosy představuje výsledek hospodaření, který se promítne v rozvaze na straně pasiv jako přírůstek vlastního kapitálu. Konečný stav peněžních prostředků ve výkazu cash-flow se pak projeví v bilanci ve výši oběžných aktiv.

Obr. 3.2 Vazby mezi účetními výkazy



Zdroj: Dluhošová (2010, s. 60)

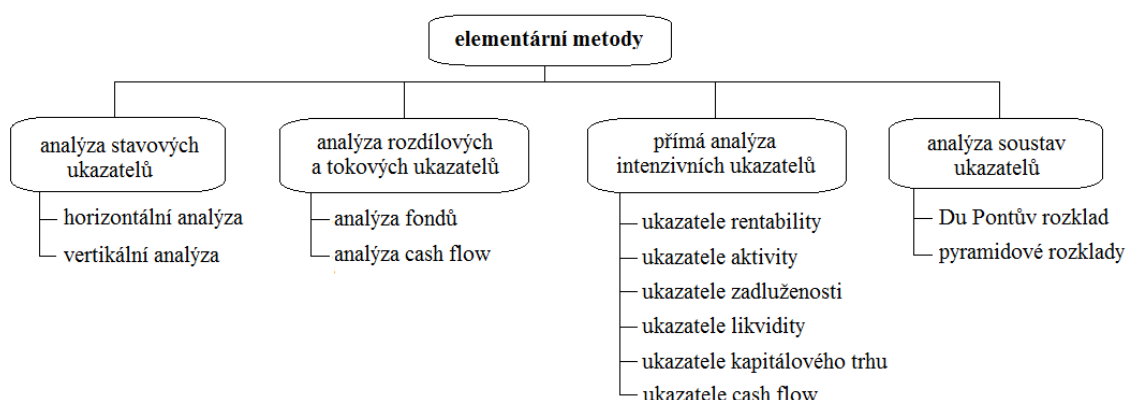
3.3.3. Metody finanční analýzy

V literaturách se lze setkat s různým členěním metod finanční analýzy. Neexistuje pouze jeden univerzální způsob, jak je rozlišit. Růčková (2011) metody dělí do dvou velkých skupin, a to na metody vyšší a metody elementární analýzy. Aplikace **vyšších metod** je možná pouze na základě hlubších znalostí matematické statistiky. Je potřeba dobrá teoretická i praktická orientace v ekonomických souvislostech. K jejich použití se současně

také využívá softwarové vybavení. Tyto metody nejsou ve firmách běžně využívány, zpravidla se jimi zabývají specializované firmy.

Společnosti se při hodnocení finančního zdraví přiklánějí spíše k **elementárním metodám**. Dělení těchto metod uvádí obr. 3.3. Provedení jednotlivých analýz umožňuje komplexní zhodnocení finanční situace podniku.

Obr. 3.3 Rozdělení elementárních metod



Zdroj: Růčková (2011, s. 44)

Horizontální analýza

Horizontální analýza nejčastěji pracuje s daty, která jsou získána z účetních výkazů, příp. z výročních zpráv. Růčková (2011) uvádí, že dochází ke zjišťování změn absolutních hodnot položek v čase a současně je také sledována jejich relativní (procentuální) změna. Relativní vyjádření je vhodné využít v případě oborového srovnávání, protože umožňuje rychlejší orientaci v číslech. Srovnávání v absolutních hodnotách se někomu může zdát objektivnější. V obou případech však jde především o změření intenzity změny dané položky. K výpočtu absolutních a relativních hodnot jsou využívány následující vzorce.

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období}$$

vzorec (3.1)

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

vzorec (3.2)

Změny dat ve výkazech jsou zjišťovány po řádcích, odtud název metody, horizontální. Organizace mohou provádět horizontální analýzu rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza rozvahy má odpovědět na otázku, o kolik se změnila aktiva či pasiva v čase. Analogicky, z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je patrné, jak velká změna nastala ve výnosech a nákladech během sledovaného období. (Sedláček, 2007)

Vertikální analýza

Vertikální analýza se zaměřuje na strukturu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Vyjadřuje vždy procentuální podíl dat na celkové bilanční sumě. U rozvahy je, dle Růčkové (2011), zjišťován podíl jednotlivých složek aktiv na celkových aktivech a taktéž podíl jednotlivých složek pasiv na pasivech celkových. U výnosových a nákladových položek z výkazu zisku a ztráty organizace zajímá jejich podíl na celkových výnosech, resp. nákladech. Podíly složek jsou zpravidla vyjadřovány procentuálně, což umožňuje efektivní srovnání s odvětvovými průměry či s firmami působícími ve stejném oboru.

$$\text{relativní podíl} = \frac{\text{hodnota dílčí položky výnosů, resp. nákladů}}{\text{celková bilanční suma}} \times 100$$

vzorec (3.3)

Výpočty se provádějí odshora dolů, tedy ve sloupcích, po jednotlivých letech. Od toho, vertikální analýza. Celková bilanční suma vždy dosahuje hodnoty 100 %. Sedláček (2007) uvádí, že výhodou této analýzy je její nezávislost na meziroční inflaci, čímž umožňuje organizaci srovnávat výsledky z různých let.

Dílčí ukazatele finanční analýzy příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace využívají zejména poměrových ukazatelů, které jsou doplňovány ukazateli autarkie. Poměrová analýza je obecně považována za jednu z nejpoužívanějších metod finanční analýzy. Vychází výhradně z dat obsažených v základních účetních výkazech. Sledována je zvláště oblast likvidity, rentability, aktivity, produktivity, financování a investičního rozvoje/útlumu. Příspěvkové organizace jsou specifickými jednotkami, které se od obchodních společností odlišují, a proto je potřeba některé ukazatele finanční analýzy modifikovat.

Ukazatele autarkie

Výpočet ukazatelů autarkie umožňuje organizaci zjistit, do jaké míry je soběstačná, tedy nezávislá. Hospodářský výsledek je v případě příspěvkových organizací sporným ukazatelem, neboť nejsou primárně zřizovány za účelem jeho tvorby. Kraftová (2002) dále ve své publikaci uvádí, že výsledky těchto ukazatelů mohou být zkresleny, pokud organizace nesplňuje dva základní předpoklady, jimiž jsou:

- plná saturace poptávky nabídkou,
- neexistence soukromé firmy, která by produkci stejné výši výstupu dokázala zajistit při nižších vstupech.

Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Tento ukazatel je nejčastěji využívaným ukazatelem autarkie. Dle Otrusínové a Kubíčkové (2011) informuje o tom, do jaké míry jsou výnosy z hlavní činnosti schopny pokrýt náklady vynaložené na realizaci hlavní činnosti. Výnosy v tomto případě zahrnují i neinvestiční dotace, které zpravidla tvoří jejich největší část. V ideálním případě tento ukazatel dosahuje hodnoty 100 %. Nižší hodnoty znamenají nedostatečné krytí nákladů výnosy. Naopak, pokud ukazatel vykazuje hodnoty vyšší, pak je potřeba zamyslet se nad tím, zda by nebylo přínosem využít dotační prostředky jinde, či zda by nebylo vhodnější snížit výnosy z uživatelských poplatků.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady hlavní činnosti}} \times 100$$

vzorec (3.4)

Ukazatel celkové autarkie na bázi příjmů a výdajů

Kraftová (2002) uvádí, že se jedná o ukazatel, který vyjadřuje schopnost organizace pokrýt výdaje svými příjmy. I v tomto případě je vhodné, pokud je hodnota ukazatele 100 %. Pokud hodnoty výrazně převyšují tuto hranici, pak by se organizace měla pokusit o vyšší zhodnocení dočasně volných prostředků. V případě hodnot pod 100 % je potřeba zjistit a následně odstranit příčiny nedostatečného krytí výdajů příjmy zařízení.

$$A_{CF} = \frac{\text{neinvestiční (provozní) příjmy}}{\text{neinvestiční (provozní) výdaje}}$$

vzorec (3.5)

Ukazatel míry příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech

Tento ukazatel vhodně doplňuje dva výše zmíněné. Výstupem je pro organizaci zjištění podílu rozpočtových prostředků na financování hlavní činnosti organizace. KRAFTOVÁ (2002) uvádí, že zbytek příjmů do 100 % vytváří tzv. uživatelské poplatky, resp. nahodilé příjmy a příjmy z vedlejší činnosti příspěvkové organizace.

$$A_{NID} = \frac{\text{neinvestiční dotace}}{\text{neinvestiční příjmy}} \times 100$$

vzorec (3.6)

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku dostát svým platebním závazkům. SEDLÁČEK (2007) ji definuje jako souhrn likvidních prostředků, které má organizace k dispozici k úhradě splatných závazků. Příspěvkové organizace mohou zjišťovat likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Při výběru správného ukazatele by měla být zohledněna míra výskytu zásob a pohledávek. Nejčastěji se však využívá likvidita okamžitá a pohotová.

Ukazatel běžné likvidity

V některých publikacích je též nazýván ukazatelem celkové likvidity. Vyjadřuje, do jaké míry by byla firma schopna uspokojit své věřitele v případě, že by v určitém okamžiku všechna svá oběžná aktiva přeměnila na hotovostní peněžní prostředky. DLUHOŠOVÁ (2010) uvádí, že optimální výsledek tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2. Čím vyšší hodnotu organizace vykazuje, tím vyšší je jeho platební schopnost. Věřitelé budou tedy preferovat hodnoty blíže k horní hranici, vlastníci naopak hodnoty dosahující spíše hranice spodní. Pro vlastníky je nižší likvidita spojena s efektivnějším využitím peněžních prostředků.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

vzorec (3.7)

Je vhodné, aby společnosti krátkodobé dluhy kryly aktivy, jež jsou k tomu přímo určené. K tomuto účelu není dobré využívat hmotný majetek. Jeho prodej by organizaci sice umožnil překlenout obtížnou situaci, avšak z dlouhodobého hlediska by toto rozhodnutí mohlo mít negativní vliv na jeho vývoj.

Ukazatel pohotové likvidity

Tento ukazatel nepočítá se všemi oběžnými aktivy, ale pouze s pohotovými prostředky, jimiž mohou být peníze na bankovních účtech, hotovost či obchodovatelné cenné papíry. Rovněž sem spadají krátkodobé pohledávky, z nichž jsou vyloučeny ty pochybné nebo těžko vymahatelné. Pohotové peněžní prostředky jsou zjišťovány jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a zásobami. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 1,0 do 1,5. Dlouhodobý růst této hodnoty signalizuje zlepšení platební situace. Pokles značí naopak zhoršení finanční situace podniku. (Valach, 2001)

$$Pohotov\acute{a}\ likvidita = \frac{ob\acute{e}žn\acute{a}\ aktiva - z\acute{a}soby}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ z\acute{a}vazky}$$

vzorec (3.8)

Ukazatel okamžité likvidity

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je krátkodobá. Zahrnuje pouze nejlikvidnější peněžní prostředky, tedy hotovost v pokladně, peníze na bankovním účtu a šeky. Také se sem řadí finanční rezervy, jež lze rychle přeměnit na pohotové prostředky, např. některé druhy cenných papírů apod. Doporučená výše ukazatele okamžité likvidity pro organizace v České republice je 0,6. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí hodnotu nižší, konkrétně 0,2. (Růčková, 2011)

$$Okamžit\acute{a}\ likvidita = \frac{pohotov\acute{e}\ platebn\acute{i}\ prost\acute{r}edky}{kr\acute{a}tkodob\acute{e}\ z\acute{a}vazky}$$

vzorec (3.9)

Ukazatel čistého pracovní kapitálu

Výše uvedené ukazatele lze považovat za statické, tzn. zjišťované k určitému datu. Pro firmu je důležitý především jejich vývoj v čase. Ukazatel čistého pracovního kapitálu z hlediska metodického spadá dle Dluhošové (2010) do ukazatelů rozdílových, ale

s likviditou úzce souvisí, a proto je řazen právě do této kapitoly. Nejblíže se přibližuje ukazateli pro výpočet běžné likvidity, jelikož se počítá se stejnými údaji, avšak je zjišťován jako jejich rozdíl, nikoliv poměr. Čistý pracovní kapitál si lze představit jako finanční polštář, který vznikne přeměnou určité části oběžných aktiv na pohotové peněžní prostředky. Finance, jež zbydou po odečtení krátkodobých závazků, mohou být následně využity k uskutečnění podnikových záměrů.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

vzorec (3.10)

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{fixní aktiva}$$

vzorec (3.11)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability představují u soukromých firem tradiční způsob hodnocení efektivnosti. Jak již bylo v předchozích řádcích uvedeno, příspěvkové organizace nejsou zřizovány za účelem vytváření zisku, a proto je jejich rentabilita častou otázkou do diskuze. Hospodaření by mělo být vyrovnané, organizace zpravidla usiluje o vyrovnanost nákladů a výnosů. Příspěvkové organizace však velmi často vedle hlavní činnosti realizují také činnost doplňkovou, jejímž cílem je právě ziskovost. Ukazatele rentability u příspěvkových organizací tedy často zkoumají právě tento druh činnosti.

Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti

Podmínkou pro realizaci doplňkové činnosti je tedy její ziskovost. Cílem je, jak uvádí Kraftová (2002), maximalizace nákladové rentability. Záporné hodnoty tohoto ukazatele jsou pro příspěvkovou organizaci znamením ztrátové doplňkové činnosti. Pokud nastane tato situace, pak by měla organizace přijmout určitá opatření k zvrácení dosavadního trendu, příp. od vedlejší činnosti raději upustit. Jedná se o nejpřísnější ukazatel efektivnosti organizace zaměřený na doplňkovou činnost.

$$r_{NDČ} = \frac{\text{hospodářský výsledek doplňkové činnosti}}{\text{náklady doplňkové činnosti}} \times 100$$

vzorec (3.12)

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Pokud příspěvková organizace vykazuje ztrátu z hlavní činnosti a naopak zisk z činnosti doplňkové, pak je možno vypočítat do jaké míry je tato ztráta pokryta právě ziskem z doplňkové činnosti. Samozřejmě nemá smysl tento ukazatel počítat v případě, kdy příspěvková organizace hospodaří v oblasti hlavní činnosti ziskově. (Otrusínová, Kubíčková, 2011)

$$Z'' = \frac{\text{zisk z doplňkové činnosti}}{\text{ztráta z hlavní činnosti}}$$

vzorec (3.13)

Ukazatel CF – rentability provozních příjmů doplňkové činnosti

Kraftová (2002) uvádí, že tento ukazatel určuje, do jaké míry dokáží provozní (neinvestiční) příjmy doplňkové činnosti generovat hotovostní toky v jejich zjednodušené podobě. Zjednodušená podoba je dána součtem zisku, odpisů a rezerv. Příspěvkové organizace by se měly snažit o maximalizaci tohoto ukazatele.

$$R_{CF-DČ} = \frac{\text{tok hotovosti z doplňkové činnosti (zjednodušený)}}{\text{provozní příjmy z doplňkové činnosti}} \times 100$$

vzorec (3.14)

Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti ve vztahu k ϕ

Haléřový ukazatel slouží ke zjištění dynamiky, s jakou je dosahováno rentability doplňkové činnosti. Příspěvkové organizace jej mohou vypočítat jako podíl nákladů na doplňkovou činnost a výnosů z ní plynoucích. Vhodné je porovnání výsledku ukazatele se zlomovým faktorem ϕ , který dosahuje hodnoty 0,6180339. Čím více se výstup blíží hodnotě zlomového faktoru, tím lepších výsledků doplňková činnost dosahuje. (Kraftová, 2002)

$$HUN = \frac{\text{náklady na doplňkovou činnost}}{\text{výnosy doplňkové činnosti}}$$

vzorec (3.15)

Variátor celkových nákladů

Tento ukazatel dle Kraftové (2002) porovnává dynamiku vývoje celkových nákladů a celkových výnosů příspěvkové organizace. Variátor dosahující hodnoty větší než 1 představuje vyšší dynamiku nárůstů nákladů. Příspěvková organizace by v takovém případě měla zvýšit uživatelské poplatky, příp. se pokusit získat co nejvíce neinvestičních dotací. Naopak, pokud je hodnota variátoru menší než 1, může dojít k snížení uživatelských poplatků a dotací. Příspěvkové organizace mohou také zajistit vyšší rozsah produkce.

$$var_n = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}}$$

N_{t+1} – náklady v období t+1

N_t – náklady celkem v období t

V_{t+1} – výnosy v období t+1

V_t – výnosy celkem v období t

vzorec (3.16)

Rendita

Ukazatel rentity využívají příspěvkové organizace, které dle Kraftové (2002) vlastní určité majetkové cenné papíry. Hlavním účelem ukazatele je posoudit zhodnocení kapitálu. Jedná se o poměr dividend a vlastního kapitálu.

$$rendita = \frac{dividendy}{vlastní kapitál}$$

vzorec (3.17)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele informují o tom, zda podnik efektivně využívá či nevyužívá svá aktiva. Pokud se ve společnosti nachází jejich přebytek, pak jí vznikají zbytečné náklady. Naopak při nedostatku podnik nemůže optimálně využívat tržních příležitostí, čímž se připravuje o výnosy. (Růčková, 2011) Pro příspěvkovou organizaci jsou ukazatele aktivity doplňujícími ukazateli hodnocení.

Ukazatel obratu kapitálu

Kraftová (2002) zmiňuje, že se jedná o základní ukazatel, pomocí něhož lze zjistit výkonnost zdrojů vložených do produkce. Udává, kolikrát se vrátí vložený kapitál do fungování příspěvkové organizace. Hodnota výnosů, jež jsou v čitateli, zahrnuje uživatelský poplatek, dotace a další výnosy z hospodářské činnosti. Jelikož výnosy jsou ukazatelem tokovým a kapitál naopak stavovým, je vhodné počítat s jeho průměrnými hodnotami.

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy celkem}}{\text{kapitál, celková pasiva}}$$

vzorec (3.18)

Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech

Pomocí tohoto ukazatele lze dle Otrusinové a Kubíčkové (2011) zjistit, jak velká část fixních aktiv se obrátí v ročních výnosech. Jinými slovy, jak rychle dojde k obnově stálých aktiv z dosažených ročních výnosů.

$$\text{míra vázanosti FA na výnosech} = \frac{\text{hodnota FA v zůstatkové ceně}}{\text{výnosy celkem}}$$

vzorec (3.19)

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, za jak dlouho dochází průměrně v organizaci k úhradě faktur. Měl by být vypočítáván především příspěvkovými organizacemi, v nichž je vázán velký objem pohledávek. Cílem ukazatele je jeho maximalizace. Jednodenní výnosy, jež jsou ve jmenovateli vzorce 3.20, lze zjistit jako poměr celkových výnosů a počtu dnů v roce, tedy 360. (Kraftová, 2002)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná hodnota pohledávek}}{\text{jednodenní výnosy}}$$

vzorec (3.20)

Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků

Tento ukazatel vypovídá o souladu mezi dobou splatnosti krátkodobých pohledávek a závazků. Optimálně by měl dosahovat hodnoty kolem 1, neboť v tomto případě dochází k vzájemnému vyrovnání pohledávek a závazků. Nižší hodnoty představují situaci, kdy je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, což není na škodu. Naopak hodnoty přesahující 1 informují o tom, že doba splatnosti pohledávek je výrazně vyšší nežli doba splatnosti závazků. V tomto případě je potřeba apelovat na snižování doby obratu pohledávek. (Kraftová, 2002)

$$\text{poměr dob obratu} = \frac{\frac{\text{\textit{\text{Ø hodnota krátkodobých pohledávek}}}{\text{\textit{\text{provozní výnosy celkem}}}}}{\frac{\text{\textit{\text{Ø hodnota krátkodobých závazků}}}{\text{\textit{\text{provozní náklady celkem}}}}}$$

vzorec (3.21)

Rychlost obratu zásob

Prostřednictvím ukazatele lze dle Otrusinové a Kubičkové (2011) přijít na to, jaké množství nákladů se váže na průměrnou hodnotu zásob. Rostoucí tendence tohoto ukazatele jsou považovány za pozitivní, avšak je také potřeba přihlédnout na samotný vývoj nákladů a zásob.

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{\textit{\text{celkové náklady za rok}}}}{\text{\textit{\text{Ø hodnota zásob}}}}$$

vzorec (3.22)

Ukazatele financování

Ukazatele financování jsou v soukromém sektoru považovány za jedny z nejdůležitějších. U příspěvkových organizací je potřeba zohlednit jejich odlišnost ve struktuře zdrojů. Zpravidla zde převažuje vlastní kapitál nad dluhy. Cizí kapitál má nejčastěji podobu krátkodobých závazků, ať už vůči dodavatelům, zaměstnancům či státním institucím. (Kraftová, 2002)

Míra finanční nezávislosti (stability)

Výše ukazatele je dle Kraftové (2002) ovlivněna oborovými odlišnostmi a také vlastnictvím nemovitosti příspěvkové organizace. Ukazatel se zpravidla pohybuje v poměrně

vysokých hodnotách, až 70 %. V případě, kdy hodnota nepřesahuje 50 %, je potřeba začít této skutečnosti věnovat pozornost. Výstupy pod 30 % informují o nestabilitě příspěvkové organizace.

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}}$$

vzorec (3.23)

Míra věřitelského rizika

Jedná se o základní ukazatel, který podle Valacha (2001) vyjadřuje celkovou zadluženost podniku a počítá se jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

$$\text{míra věřitelského rizika} = \frac{\text{stav cizího kapitálu}}{\text{stav kapitálu}}$$

vzorec (3.24)

Dá se říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku. Nelze striktně stanovit interval, ve kterém by zadluženost byla „zdravá“, a ve kterém již ne. Vždy je důležité přihlédnout k výnosnosti, které podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu. Neméně důležitou roli pak hraje struktura cizího kapitálu.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Tento ukazatel udává, do jaké míry je v organizaci využívána tzv. finanční páka. Finanční páka působí u příspěvkových organizací často pozitivně, neboť není využíván úročený cizí kapitál. Absence úrokové míry zvyšuje rentabilitu celkového kapitálu. (Kraftová, 2002)

$$\text{síla finanční páky} = 1 + \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

vzorec (3.25)

Ukazatele investičního rozvoje/útlumu

Kraftová (2002) uvádí, že výpočet těchto ukazatelů je pro příspěvkové organizace poměrně důležitý, neboť jim podává informaci o stavu a hospodaření s dlouhodobým

majetkem. Výsledky mohou organizaci napomoci ke správnému rozhodnutí v oblasti pořízování fixních aktiv či dalších změnách v jejich struktuře.

Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku

Již ze samotného názvu je patrné, že tento ukazatel udává, do jaké míry je dlouhodobý majetek organizace opotřebován. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší opotřebení majetku.

$$k_{ODM} = 1 - \frac{\sum \text{pořizovacích cen dlouhodobého majetku}}{\sum \text{zůstatkových cen dlouhodobého majetku}}$$

vzorec (3.26)

Míra investičního rozvoje

Ukazatel míry investičního rozvoje podává informaci o tom, do jaké míry je příspěvková organizace schopna během jednoho roku obnovit, příp. rozšířit svůj investiční majetek z odpisů. Čím více bude organizace usilovat o rozvoj, tím méně budou odpisy schopny investice pokrýt a tím pádem bude potřeba nalézt další zdroje krytí. (Kraftová, 2002)

$$\text{míra investičního rozvoje} = \frac{\text{hrubé investice}}{\text{odpisy}}, \text{ resp. } \frac{\text{hrubé investice}}{\text{oprávky}}$$

vzorec (3.27)

Ukazatele produktivity

Dle Otrusínové a Kubíčkové (2011) se jedná o obměnu ukazatelů rentability. Ukazatele produktivity vyjadřují produkční schopnost a výkonnost příspěvkové organizace ve vazbě na zdroje tvorby bohatství. Zdroji je myšlena pracovní síla a kapitál.

Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty

Na základě tohoto ukazatele lze zjistit, kolik peněžních jednotek přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka příspěvkové organizace. Výsledná hodnota je ovlivněna výší přidané hodnoty, počtem pracovníků a také osobními náklady. (Kraftová, 2002)

$$PP = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný počet pracovníků}}$$

vzorec (3.28)

Míra zhodnocení celkového kapitálu pomocí přidané hodnoty

Ukazatel dle Kraftové (2002) určuje produkční sílu kapitálu příspěvkové organizace. Kromě hospodářského výsledku zohledňuje také celou přidanou hodnotu, tj. zvláště osobní náklady a odpisy jako zdroje restitučních investic.

$$r_K^* = \frac{\text{přidaná hodnota (účetní)}}{\text{průměrná hodnota celkového kapitálu}}$$

vzorec (3.29)

4. CHARAKTERISTIKA LÁZNÍ LEDNICE

Lázně Lednice představují nejmladší lázeňské zařízení v České republice. Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci, jež nese název „Analýza marketingové strategie Lázní Lednice“, jejímž stěžejním bodem byla spokojenost samoplátců s poskytovanými službami. Současné téma bylo zpracováno na návrh managementu, který zajímalo, zda mají smlouvy o poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče očekávaný pozitivní dopad na hospodaření a vytíženost lázní.

4.1. Základní informace

Název společnosti: Lázně Lednice

Právní forma: příspěvková organizace

Provozovatel: Lázně Hodonín

Zřizovatel: město Hodonín

Rok založení: 2007

Počet zaměstnanců: 62

Základní kámen Lázní Lednice byl položen roku 2005. Samotné výstavbě předcházelo uzavření smlouvy mezi obcí Lednice a městem Hodonín. Šlo o tzv. smlouvu o vzniku Dobrovolného svazku obcí s názvem „Jihomoravské lázně“. Toto spojení umožnilo získat dotace z Evropské unie. Lázeňský dům Perla byl slavnostně otevřen o dva roky později, tedy roku 2007. Dalším významným mezníkem pro zařízení byl rok 2009, kdy byl Lázním Lednice přidělen statut lázní léčebných. Za zmínku stojí i rok 2012, kdy bylo v těsné blízkosti Lázní Lednice otevřeno konkurenční zařízení s názvem Spa hotel Miroslava, které bylo později přejmenováno na Spa Resort lázně Lednice. Jedná se o soukromé zařízení spadající do čtyřhvězdičkové kategorie. Management Lázní Lednice měl obavy z poklesu poptávky v důsledku otevření konkurenčních lázní. Tyto obavy však byly zřejmě zbytečné, jelikož žádný dramatický odliv samoplátců se od roku 2012 nekonal, viz tab. 4.1. Největší pokles těchto klientů byl evidován při meziročním srovnání roku 2010 a 2011. Rok 2012, a následně i rok 2013, byl poznamenán krizí, jež celoplošně v lázeňství propukla. Byla způsobena především vydáním nové vyhlášky upravující komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči. Oproti jiným zařízením Lázně Lednice tato krize však až natolik nepoznamenala, a to především díky jejich orientaci právě na samopláteckou klientelu. První

smlouva se zdravotní pojišťovnou o poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče byla podepsána až v roce 2013.

Lázně Lednice disponují pouze osmdesáti lůžky a nabízejí ubytování ve dvoulůžkových pokojích a dvou apartmánech. Svým vybavením zařízení spadá do kategorie ***Superior. Sportovní nadšenci zde mohou využít prostornou tělocvičnu, fitcentrum či rekreační bazén s protiproudem. K odpočinku jsou zde k dispozici také sauny a vířivka s mořskou vodou, která je novinkou letošního roku. Lázeňský dům Perla je dále vybaven restaurací, kavárnou s venkovní terasou a zasedací místností, ve které se odehrávají přednášky, školení či konference. Nejdůležitějším a zároveň nejvyhledávanějším místem v Lázních Lednice je jeho balneo provoz, jehož kapacita se pohybuje kolem 150 osob denně. Klienti mohou vybírat až ze sta relaxačních či léčebných procedur. Za zmínku rozhodně stojí koupele v přírodní léčivé jodobromové vodě, která je do lázní přiváděna z nedalekého vrtu v Charvatské Nové Vsi. Jodobromová voda je často díky svému složení přirovnávána k vodě mořské. Jejich pozitivních účinků se využívá především při léčbě pohybového aparátu, dále pak při cévních, gynekologických, neurologických či kožních onemocněních.

Nabídka pobytů Lázní Lednice je opravdu bohatá. Samoplátci mohou vybírat z řady pobytových balíčků jak relaxačních, tak i léčebných. Délka pobytů se pohybuje od 2 dnů/1 noci až po 8 dnů/7 nocí. V loňském roce si klienti nejvíce oblíbili pobyt Třídenní relax. Na druhé příčce se umístil Návrat ztracené energie a v jeho těsném závěsu pobyt Relax uprostřed týdne.

Tab. 4.1 ukazuje meziroční srovnání návštěvnosti zařízení vždy k 30. 6. daného roku. Na celkové návštěvnosti se doposud nejvíce podíleli jednodenní návštěvníci. Do této kategorie spadali zpravidla klienti z řad veřejnosti využívající bazén, sauny, vířivku či absolvující lekce aqua aerobiku. Nejvyšší výnosy lázním však plynuly z pobytů samoplátců. Samoplátcem je každý klient, který v zařízení absolvuje jeden z relaxačních či léčebných pobytů, délka v tomto případě není rozhodující. Může se jednat o pobyty víkendové, týdenní nebo i dlouhodobější. Samoplátci si hradí ubytování, stravu i procedury z vlastního rozpočtu. Roku 2010 Lázně Lednice doposud navštívil rekordní počet samoplátců, konkrétně 3 532 klientů. V první polovině roku 2015 to bylo pouze 2 392 hostů. Oproti roku 2010 došlo ke snížení o 32 %. Nezanedbatelnou skupinu návštěvníků tvořili i ambulantní hosté, tedy pacienti, kteří čerpali pouze procedury, nebyli však v zařízení ubytováni. K 30. 6. letošního roku došlo bohužel k evidenci doposud nejnižšího počtu ambulantů, jednalo

se pouze o 1 709 klientů. Oproti předchozímu roku došlo meziročně k poklesu těchto klientů o 18 %. Pacienti zdravotních pojišťoven začali přijíždět teprve až v roce 2013, jejich počet na celkových návštěvnících se však postupně zvyšuje.

Tab. 4.1 **Meziroční srovnání návštěvnosti zařízení**

Typ klienta	Stav k 30. 6.					
	r. 2010	r. 2011	r. 2012	r. 2013	r. 2014	r. 2015
jednodenní návštěvníci	7 798	6 847	13 979	15 436	15 032	16 242
hotelový host	14	87	138	75	81	95
samoplátce	3 532	2 914	2 673	2 579	2 370	2 392
ambulant	2 457	3 358	2 311	2 119	2 090	1 709
pacienti ZP	-	-	-	8	77	88
hosté celkem	13 801	13 206	19 101	20 217	19 650	20 531

Zdroj: Lázně Lednice

Samotné počty návštěvníků však nejsou v lázeňství natolik vypovídající jako počet přenocování a počet léčebných dnů. I přesto, že ve sledovaném období došlo k výraznému poklesu počtu samoplátců, počet přenocování se při srovnání prvního pololetí letošního roku a roku 2010 snížil pouze o 4,1 %. Tato skutečnost je dána rostoucím zájmem o dlouhodobější, zpravidla týdenní pobyty. Pro srovnání, průměrná délka pobytu za první pololetí roku 2010 byla 5,45 dne. K 30. 6. letošního roku se však jednalo o 6,79 dne. K tomuto nárůstu samozřejmě také přispěly pobyty pojištěnců, které trvají zpravidla 21 či 28 dnů.

Tab. 4.2 **Počet přenocování a léčebných dnů**

Ukazatel	Stav k 30. 6.					
	r. 2010	r. 2011	r. 2012	r. 2013	r. 2014	r. 2015
počet přenocování	9 984	8 687	7 628	7 834	8 376	9 572
počet léčebných dnů	15 983	14 786	12 408	15 771	16 084	15 831

Zdroj: Lázně Lednice

Lázně Lednice představují provozovnu Lázní Hodonín, které jsou příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je město Hodonín. Zřizovatel stanovuje hlavní, ale současně i doplňkovou činnost, kterou příspěvková organizace následně svým provozem zajišťuje. Za hlavní činnost lze považovat poskytování komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče, a to jak pacientům přijíždějícím přes pojišťovny, tak i samoplátcům. Druhou hlavní činností je pak správa a využívání přírodních léčivých zdrojů. Lázně Lednice vykonávají i určité doplňkové činnosti. Do této skupiny spadá poskytování ubytovacích služeb, hostinská činnost,

organizování kulturně-společenských a vzdělávacích akcí, prodej drobného zboží či pronájem prostor. Roku 2012 dokonce došlo k založení cestovní kanceláře s názvem CK-Lázně. Tento krok v sobě nesl mnohá očekávání, která se bohužel nenaplnila. Cestovní kancelář sice stále funguje, avšak zájem o její služby ze strany veřejnosti je malý. Zisk z doplňkové činnosti je zařízení oprávněno využívat k financování činnosti hlavní.

Příspěvková organizace hospodaří v rámci svého rozpočtu, jenž je napojen na rozpočet zřizovatele. Kromě vlastních příjmů využívá tedy prostředky přidělené zřizovatelem a prostředky získané od jiných subjektů. Hospodaření Lázní Lednice se promítá v účetní závěrce Lázní Hodonín. Lázně Lednice si však vypracovávají zjednodušenou rozvahu i výkaz zisku a ztráty, což jim umožňuje lépe monitorovat jejich podnikatelskou činnost.

Do Lázeňského domu Perla jezdí řada klientů opakovaně. Chválí si především kvalitně poskytované služby, bohatou nabídku procedur či pozitivní výsledky v léčbě. Jedná se o zařízení rodinného typu, které je známo svým milým a vstřícným personálem. Třešničkou na dortu je pak nádherné prostředí Lednicko-valtického areálu, jehož památky přímo vybízejí k návštěvě. I zde se však najdou určitá negativa, na jejichž odstranění se již pracuje. Hosté často v dotaznících zmiňují nedostatečný kulturní program či menší množství doplňkových služeb. Chybí zde např. prodej denního tisku, kadeřnictví, manikúra a pedikúra. Rozporuplné jsou i názory na stravovací služby. Klienti mají možnost výběru pouze ze dvou jídel a opravdu málokdy se v jídelníčku objevuje bezmasá strava. V letních měsících, kdy jižní Moravu zpravidla sužují horka, klienti před vysokými teplotami nemají kam utéct, neboť pokoje nejsou klimatizovány.

5. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Až do konce dubna roku 2013 se Lázně Lednice zaměřovaly výhradně na klienty z řad samoplátců. V měsíci květnu se však toto stanovisko změnilo a do tohoto zařízení začali již přijíždět i pacienti na komplexní či příspěvkovou lázeňskou péči.

Pokud pacient podstoupí **komplexní lázeňskou péči** (dále jen KLP), pak je mu pojišťovnou plně hrazena léčba, ubytování i stravování. Klienti v tomto případě hradí pouze příplatek za nadstandard ve výši 80,- Kč/osoba/noc a lázeňský poplatek 19,- Kč/osoba/noc. Od 1. 1. 2014 byla zrušena povinnost hradit regulační poplatek 100,- Kč/osoba/noc. Délka pobytu se odvíjí v závislosti na zdravotní indikaci, tj. 21 dnů či 28 dnů. Pacienti jsou ubytováni ve dvoulůžkových pokojích, jelikož jednolůžkovými Lázně Lednice prozatím nedisponují. Z kapacitních důvodů není možná úhrada příplatku za neobsazené lůžko.

U **příspěvkové lázeňské péče** (dále jen PLP) pojišťovny pacientům hradí pouze samotnou léčbu. Klient si v tomto případě hradí ubytování a stravu. Lázně Lednice nabízejí pacientům zvýhodněnou cenu za ubytování ve výši 490,- Kč/osoba/noc. Opět se jedná o ubytování ve dvoulůžkových pokojích. Co se týče stravy, pacient může zvolit dietní stravu či výběrovou, která je standardně určena samoplátcům. Ceny za stravování uvádím v tab. 5.1.

Tab. 5.1 **Ceník stravy u příspěvkové lázeňské péče**

Typ stravy	Snídaně	Oběd	Večeře	Polopenze	Plná penze
dietní strava	110 Kč	105 Kč	85 Kč	195 Kč	300 Kč
výběrová strava	110 Kč	150 Kč	150 Kč	260 Kč	410 Kč

Zdroj: Lázně Lednice

Podmínkou je koupě minimálně snídaně. I v tomto případě je klient povinen uhradit lázeňský poplatek ve výši 19,- Kč/osoba/noc.

5.1. Statistika návrhů lázeňské péče

Lázně Lednice mají prozatím uzavřenou smlouvu o poskytování lázeňské péče se třemi pojišťovnami, a to s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra a Vojenskou zdravotní pojišťovnou. Zájem o absolvování KLP či PLP

v tomto zařízení roste. Tato skutečnost je patrná i z tab. 5.2, která uvádí statistiku návrhů lázeňské péče.

Tab. 5.2 Statistika návrhů lázeňské péče

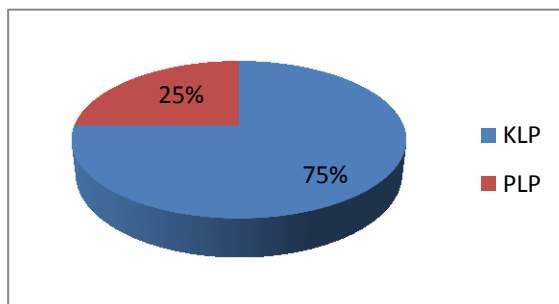
Období	Počet obdržených návrhů	Počet zamítnutých návrhů	Počet léčených pacientů
od 1. 5. 2013	68	7	61
rok 2014	241	54	187
do 30. 6. 2015	190	102	88

Zdroj: vlastní zpracování

Zařízení v prvním roce obdrželo 68 návrhů na KLP či PLP, z nichž bylo odmítnuto pouze 7 klientů. V minulém, tj. v roce 2014, se poptávka značně navýšila, a to až na 241 návrhů. Z kapacitních důvodů bylo zařízení nuceno zamítnout 54 návrhů, léčbu v Lázních Lednice tedy podstoupilo 187 pacientů. Za první pololetí letošního roku zařízení navštívilo 88 klientů na KLP, příp. PLP z celkových 190 návrhů. Současně došlo k zamítnutí 102 návrhů na léčbu, což je již nyní téměř dvojnásobek nežli za celý loňský rok. Poptávku nebylo možno uspokojit zpravidla z kapacitních důvodů. Lze předpokládat, že na konci roku 2015 počet obdržených návrhů i počet léčených pacientů převýší loňský rok. Zájem o léčbu v tomto zařízení neustále roste, o čemž svědčí i stále častější telefonáty pacientů s dotazy na možnost léčby a obsazenost. Výrazný nárůst je patrný i v počtu léčebných dnů pojištěnců. Za první pololetí roku 2013 šlo pouze o 107 dnů, k 30. 6. 2014 se hodnota vyhoupla na 1 089 dnů a za prvních šest měsíců letošního roku se počet léčebných dnů dokázal vyšplhat až na 1 900 dnů.

Převážná většina pacientů přijíždí do Lázeňského domu Perla na KLP. Doposud se jednalo přesně o 253 klientů z celkových 336, tedy 75 %. Na PLP toto zařízení od května roku 2013 navštívilo 83 pacientů, což představuje 25 %.

Graf 5.1 KLP a PLP



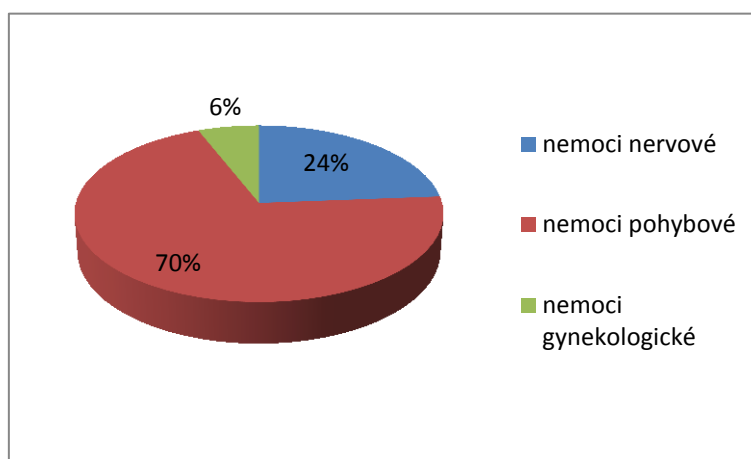
Zdroj: vlastní zpracování

Každé lázeňské zařízení využívá k léčbě určitý přírodní léčivý zdroj. Tím mohou být léčivé peloidy, přírodní zdroje plynu, klima či léčivé vody. Především díky přírodní jodobromové vodě se v nejmladších lázních v naší republice léčí následující indikace:

- indikační skupina VI. – nemoci nervové,
- indikační skupina VII. – nemoci pohybového ústrojí,
- indikační skupina XI. – nemoci gynekologické.

Do Lázní Lednice nejčastěji přijíždějí pacienti, které trápí nemoci spojené s pohybovým ústrojím. Tato indikace byla zaznamenána u 70 % klientů, konkrétně se jednalo o 236 pacientů z celkových 336. Na druhé příčce jsou pak nemoci nervové s 24 %. Nejméně se v tomto zařízení léčí ženy s gynekologickými potížemi. Procentuální rozložení indikací názorně ukazuje graf 3.2.

Graf 5.2 Procentuální rozložení indikačních skupin



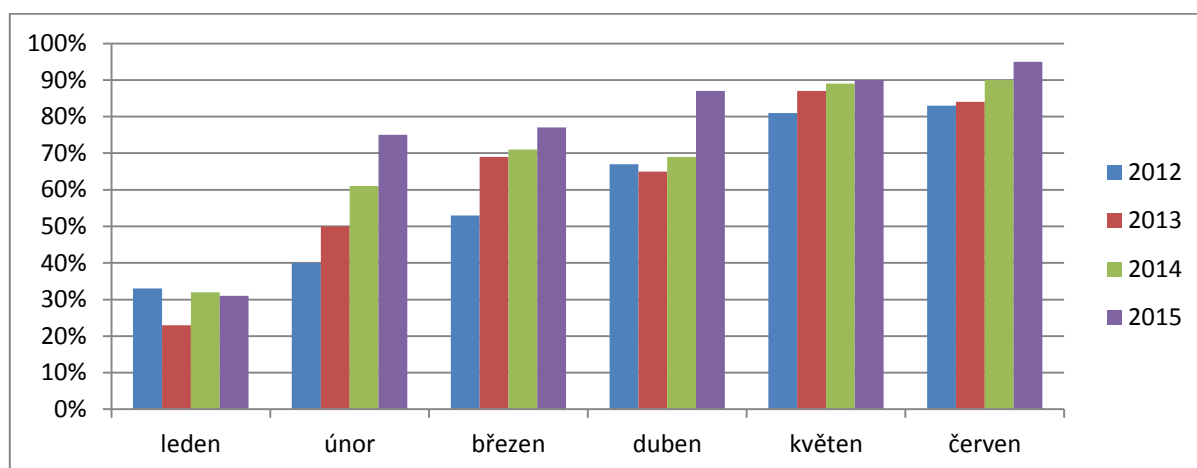
Zdroj: vlastní zpracování

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR uvádí, že právě nemoci pohybového ústrojí jsou u dospělých pacientů zpravidla nejčastější indikací, která je v lázních v naší republice léčena. Nemoci nervové se nacházejí na druhém místě v pomyslném žebříčku onemocnění (spolu s nemoci oběhového ústrojí). Díky tomuto trendu mohou Lázně Lednice do budoucna očekávat stabilní poptávku po KLP či PLP. ÚZIS současně také uvádí, že v drtivé většině převažuje KLP, PLP není až natolik obvyklá. (www.uzis.cz)

5.2. Vytíženost kapacity Lázní Lednice

Uzavření smluv o poskytování KLP a PLP s pojišťovnami s sebou mělo přinést určitou konkurenční výhodu. Management lázní si od tohoto kroku sliboval především vyšší obsazenost v mimosezóně. V zimních měsících zpravidla není poptávka z řad samoplátců dostatečná a zařízení tak disponuje nevyužitou kapacitou. Volná lůžka měla být tedy zaplněna právě díky pacientům přijíždějícím přes pojišťovny. Graf 5.3 znázorňuje vytíženost kapacity pokojů Lázní Lednice za první polovinu roku 2012, 2013, 2014 a letošního roku, tedy 2015. Roku 2012 zařízení navštěvovali pouze samoplátci, taktéž prvních pět měsíců roku 2013. Rok 2014 již byl ovlivněn pojištěnci v plné míře, stejně tak první polovina letošního roku.

Graf 5.3 Vytíženost kapacity za 1. pololetí 2012, 2013, 2014 a 2015



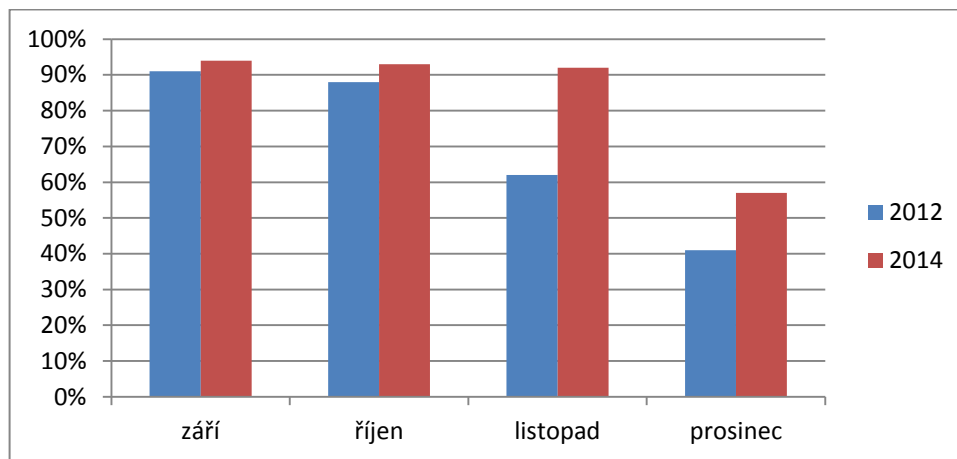
Zdroj: vlastní zpracování

Obsazenost pokojů v měsíci lednu nepřesáhla ani jeden rok hranici 35 %. Tato skutečnost je dána provozní přestávkou, která probíhá vždy prvních přibližně čtrnáct dní v roce. Nejmenší zájem byl tradičně o pobyty v měsíci únoru, březnu a dubnu. Právě v těchto měsících se očekávalo zvýšení vytíženosti kapacity díky pojištěncům. Z grafu 5.3 je patrné, že od roku 2014 se obsazenost pokojů ve výše uvedených měsících zvyšuje. Nejvýraznější navýšení obsazenosti se projevilo v měsíci únoru, a to mezi roky 2012 a 2015. Konkrétně se jednalo o 30% navýšení. Klienti zdravotních pojišťoven tedy v měsíci únoru, březnu a dubnu zřejmě skutečně napomohli k vyšší vytíženosti kapacity.

Pobyty v květnu a v červnu již samoplátci poptávali výrazně více. Pojištěncům nebyly na pokoje dávány předběžné rezervace, čímž byli samoplátci zvýhodněni a přijíždělo jich daleko více. Za zmínku rozhodně stojí letošní šestý měsíc v roce, tedy červen, kdy vytíženost kapacity pokojů překonala hranici 95 %.

Graf 5.4 porovnává obsazenost pokojů od září do prosince roku 2012 a 2014. Měsíce září a říjen jsou obecně oblíbenými obdobími samoplátců pro návštěvu lázní, a proto není patrný velký rozdíl v jejich obsazenosti roku 2012 a v loňském roce. Volné kapacity v listopadu a prosinci byly v roce 2014 zaplňovány převážně pojištěnci, a tudíž vytíženost pokojů oproti roku 2012 znatelně vzrostla. Nejvýraznější rozdíl nastal v měsíci listopadu, kdy se obsazenost zvýšila o 30 %.

Graf 5.4 Vytíženost kapacity od září do prosince roku 2012 a 2014



Zdroj: vlastní zpracování

5.3. Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza ukazuje, o kolik se ve sledovaném období změnily jednotlivé položky aktiv a pasiv v rozvaze organizace. Nemusí se jednat pouze o vyjádření v absolutních hodnotách, změny ve výši položek lze vyjádřit i relativně, tedy procentuálně.

V roce 2009 získaly Lázně Lednice dotace z Regionálního operačního programu NUTS II Jihovýchod na základě předloženého projektu „Technické zhodnocení Lázní Lednice“. Roku 2010 ještě docházelo k dovybavení zařízení, které se projevilo nárůstem dlouhodobého hmotného majetku o 23 %, viz tab. 5.3. Toto navýšení přispělo k největšímu meziročnímu nárůstu aktiv za posledních pět let. Investice do dlouhodobého majetku jsou považovány za pozitivní, neboť se zpravidla do budoucna projevují vyšší výnosností organizací. Je však potřeba dále sledovat vývoj tržeb, které by měly vypovídat o návratnosti těchto investic. V rámci oběžných aktiv je možné meziročně sledovat jejich mírný pokles. K největšímu poklesu došlo mezi léty 2012 a 2013. Jednalo se však o pouhé 3 %. Od roku 2012 nedošlo v majetku organizace k žádným zásadním výkyvům.

Tab. 5.3 Horizontální analýza aktiv z rozvahy

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)
DLOUHODOBÝ MAJETEK	18 927	23	- 914	-1	1 685	2	220	0
DNM	- 25	- 100	0	0	0	0	0	0
DHM	18 952	23	- 914	- 1	1 685	2	220	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	- 347	- 1	- 154	- 1	- 660	- 3	- 297	- 1
zásoby	29	2	265	19	- 159	- 9	- 51	- 3
pohledávky	2 245	16	- 5 777	- 35	404	4	817	7
finanční majetek	- 2 621	- 26	5 358	71	- 905	- 7	- 1 063	- 9
AKTIVA CELKEM	18 580	17	- 1 068	- 1	1 025	1	- 77	0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorců (3.1) a (3.2)

Tab. 5.4 ukazuje horizontální analýzu pasiv získaných z rozvahy Lázní Lednice. Nejvyšší změna v pasivech nastala taktéž mezi lety 2010 a 2011. V procentuálním vyjádření se na změně nejvíce podílel vlastní kapitál, jež vzrostl o 22 %. Nejvyšší změna nastala u jmění organizace, které bylo navýšeno o 19 049 000. Nejvýraznější procentuální změna je patrná u hospodářského výsledku mezi léty 2012 a 2013, kdy došlo k jeho navýšení o 267 %. Nutno podotknout, že po ve všech pěti předchozích letech organizace vykazovala ztrátu z hlavní činnosti, která byla vyrovnávána ziskem z činnosti doplňkové. Cizí zdroje byly po celé sledované období tvořeny pouze krátkodobými závazky, jejichž absolutní hodnota od roku 2012 mírně narůstá.

Tab. 5.4 Horizontální analýza pasiv z rozvahy

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)
VLASTNÍ KAPITÁL	20 788	24	2 282	2	218	0	- 1 127	- 1
jmění	19 049	22	1 882	2	673	1	- 891	- 1
fondy	1 747	89	401	11	- 463	- 11	- 230	- 6
hospodářský výsledek	- 8	- 67	- 1	- 25	8	267	- 6	- 55
CIZÍ ZDROJE	- 2 208	- 10	- 3 350	- 16	807	5	1 050	6
krátkodobé závazky	- 2 208	- 10	- 3 350	- 16	807	5	1 050	6
PASIVA CELKEM	18 580	17	- 1 068	- 1	1 025	1	- 77	0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorců (3.1) a (3.2)

5.4. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty dochází k absolutnímu či relativnímu vyjádření změn jednotlivých položek výnosů a nákladů. Pro vypracování této analýzy byl použit výkaz zisku a ztráty vztahující se k hlavní činnosti organizace.

Tab. 5.5 zachycuje vývoj položek výnosů, tedy vývoj tržeb z prodeje zboží a služeb a také příspěvků a dotací na provoz organizace.

Tab. 5.5 Horizontální analýza výnosů z výkazu zisku a ztráty

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)
tržby z prodeje zboží a služeb	1 918	2	- 602	0	2 119	2	3 582	3
příspěvky a dotace na provoz	- 127	- 5	- 1 113	- 47	- 242	- 19	160	16
VÝNOSY CELKEM	1 791	1	- 1 715	- 1	2 119	1	3 742	3

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorců (3.1) a (3.2)

V absolutním vyjádření došlo k nejvyššímu růstu tržeb mezi rokem 2013 a rokem loňským. K mírnému poklesu tržeb došlo meziročně pouze v letech 2011 – 2012. Za pozitivní lze považovat to, že tržby po celé sledované období výrazně neklesaly, trendem je spíše jejich postupný nárůst. Změny v příspěvcích a dotacích jsou oproti tržbám procentuálně znatelně vyšší, avšak jejich podíl na celkových výnosech je opravdu mizivý, jak následně doloží vertikální analýza. K největšímu relativnímu poklesu došlo v letech 2011 – 2012, konkrétně se jednalo o meziroční snížení dotací o 47 %

Změny v nákladových položkách jsou vyjádřeny v následující tabulce. Poměrně konstantně se vyvíjely mzdové náklady, jejichž meziroční nárůst či pokles se po celé sledované období pohyboval v rozmezí 1 – 2 %. Je to dáno tím, že v předchozích letech nedocházelo k žádným výrazným výkyvům v počtu zaměstnanců. Lázně Lednice zaměstnávaly průměrně cca 60 zaměstnanců ročně.

Tab. 5.6 Horizontální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty

Položka	2010 - 2011		2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014	
	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)	změna (v tis. Kč)	změna (v %)
spotřeba materiálu a energie	- 4 999	- 14	802	3	531	2	1 800	5
opravy a údržba	8 816	126	- 3 072	- 19	315	2	131	1
ostatní služby	- 1 263	- 7	35	0	148	1	887	5
osobní náklady	- 518	- 1	333	1	1 161	2	829	1
odpisy DHM a DNM	- 49	- 2	181	6	- 284	- 9	186	7
NÁKLADY CELKEM	1 987	2	- 1 721	- 1	1 871	1	3 833	3

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorců (3.1) a (3.2)

Z tab. 5.6 je dále patrné, že k opravdu výraznému zvýšení nákladů na opravy a údržbu došlo meziročně v letech 2010 – 2011, což může být z velké míry způsobeno investicemi spojenými s technickým zhodnocením organizace. Růst nákladů na spotřebu materiálu a energie v posledních letech byl zapříčiněn zejména postupným navyšováním vytíženosti zařízení.

5.5. Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza umožňuje kvantifikovat podíl jedné složky rozvahy Lázní Lednice na celku. Jedná se tedy o procentuální podíl jednotlivých složek aktiv na celkových aktivech a o procentuální podíl jednotlivých pasiv na pasivech celkových. Následující tabulka zobrazuje vertikální analýzu aktiv v rozvaze Lázní Lednice.

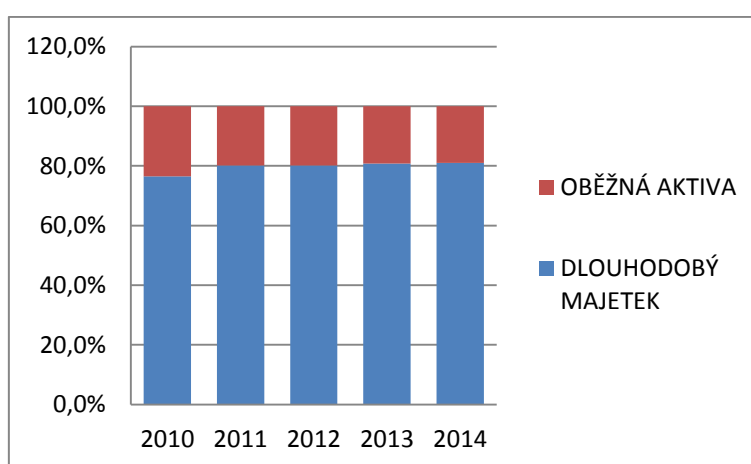
Tab. 5.7 Vertikální analýza aktiv v rozvaze

Položka	Podíl na bilanční sumě (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
DLOUHODOBÝ MAJETEK	76,5	80,1	80,1	80,8	81,0
DNM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DHM	76,5	80,1	80,1	80,8	81,0
OBĚŽNÁ AKTIVA	23,5	19,9	19,9	19,2	19,0
zásoby	1,3	1,1	1,3	1,2	1,2
pohledávky	13,1	12,9	8,5	8,7	9,4
finanční majetek	9,2	5,8	10,1	9,3	8,5
AKTIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.3)

Z tabulky 5.7 je patrné, že po celé sledované období má největší podíl na bilanční sumě aktiv dlouhodobý hmotný majetek, jehož výše meziročně narůstá. Investice do dlouhodobého majetku mohou organizaci pomoci k větší výnosnosti. Pro zařízení je však neméně důležitá likvidita, která je ovlivněna výší oběžných aktiv. Hranici 20 % přesáhla oběžná aktiva pouze v roce 2010, konkrétně se jednalo o hodnotu 23,5 %. V posledních čtyřech letech se jejich výše pohybuje těsně pod 20% hranicí. Co se týče zásob, tak ty se na tvorbě oběžného majetku podílejí minimálně, přibližně 1 % každý rok. Výše pohledávek od roku 2012 opět narůstá, naopak dochází k poklesu finančního majetku.

Graf 5.5 Vertikální analýza aktiv v rozvaze



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.8 zobrazuje vertikální analýzu strany pasiv, tedy finanční struktury. Rozložení vlastního a cizího kapitálu odpovídá trendům příspěvkových organizací. Vlastní kapitál výrazně převažuje po celé sledované období kapitál cizí. Jeho podíl na celkových pasivech se zvyšoval až do roku 2012, kdy dosáhl 86,5 %. V minulých dvou letech došlo k jeho mírnému poklesu. Drtivou část vlastního kapitálu tvoří jmění organizace. Fondy se po celé sledované období podílely na vlastním kapitálu pouze 2 – 3 %. Zisk byl minimální, avšak za pozitivní lze považovat skutečnost, že se organizace za posledních pět let neocitla ve ztrátě. Jedná se o příspěvkovou organizaci, tvorba zisku tedy není jejím hlavním posláním. Zařízení by mělo hospodařit s vyrovnaným rozpočtem, což se Lázním Lednice doposud dařilo.

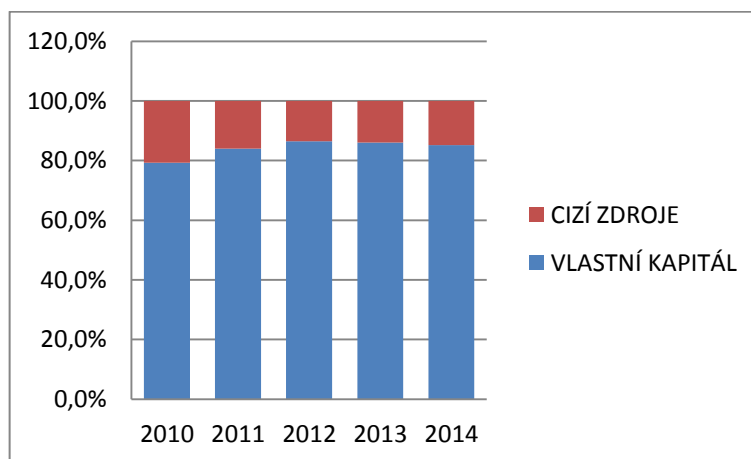
Tab. 5.8 Vertikální analýza pasiv v rozvaze

Položka	Podíl na bilanční sumě (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
VLASTNÍ KAPITÁL	79,3	84,0	86,5	86,0	85,2
jmění	77,5	81,1	83,3	83,1	82,5
fondy	1,8	2,9	3,2	2,8	2,7
hospodářský výsledek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CIZÍ ZDROJE	20,7	16,0	13,5	14,0	14,8
krátkodobé závazky	20,7	16,0	13,5	14,0	14,8
PASIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.3)

Cizí zdroje organizace jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, což je také v souladu s hospodařením příspěvkových organizací. Bankovní úvěry a jiné dlouhodobé závazky nebyly čerpány. Příspěvkové organizace mohou uzavírat smlouvy o půjčkách či úvěrech pouze na základě souhlasu zřizovatele. Cizí kapitál dosáhl nejvyšší hodnoty roku 2010, konkrétně 20,7 %. Hodnota krátkodobých závazků v čase klesala, což je pozitivní. Poslední tři roky se pohybovala pod hranicí 15 %.

Graf 5.6 Vertikální analýza pasiv v rozvaze



Zdroj: vlastní zpracování

5.6. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty umožňuje procentuální vyjádření jedné složky nákladů na celkových nákladech či jedné složky výnosů na výnosech celkových. K vypracování vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty byla opět použita data z výkazu vztahujícímu se k hlavní činnosti organizace, který je pro Lázně Lednice stěžejní.

Tab. 5.9 Vertikální analýza výnosů z výkazu zisku a ztráty

Položka	Podíl na bilanční sumě (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
tržby z prodeje zboží a služeb	98,0	98,2	99,0	99,2	99,1
příspěvky a dotace na provoz	2,0	1,8	1,0	0,8	0,9
VÝNOSY CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.3)

Celkové výnosy byly tvořeny téměř v celé své výši z tržeb, jež plynou z prodeje zboží a služeb. Od roku 2012 tvořily více než 99 % všech výnosů Lázní Lednice. Příspěvky spolu s dotacemi dosahovaly pouze mizivých hodnot, které měly do roku 2013 klesající tendenci. V loňském roce došlo k jejich navýšení, avšak o pouhé 0,1 %, a to na hodnotu 0,9 %. Dá se říci, že zařízení hospodaří nezávisle na dotacích a příspěvcích od svého zřizovatele. Ztráta z hlavní činnosti byla doposud vždy uhrazena ziskem z činnosti doplňkové.

Tab. 5.10 zobrazuje procentuální podíl nákladů na bilanční sumě. I tato vertikální analýza vychází z údajů z výkazu zisku a ztráty pro hlavní činnost.

Tab. 5.10 Vertikální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty

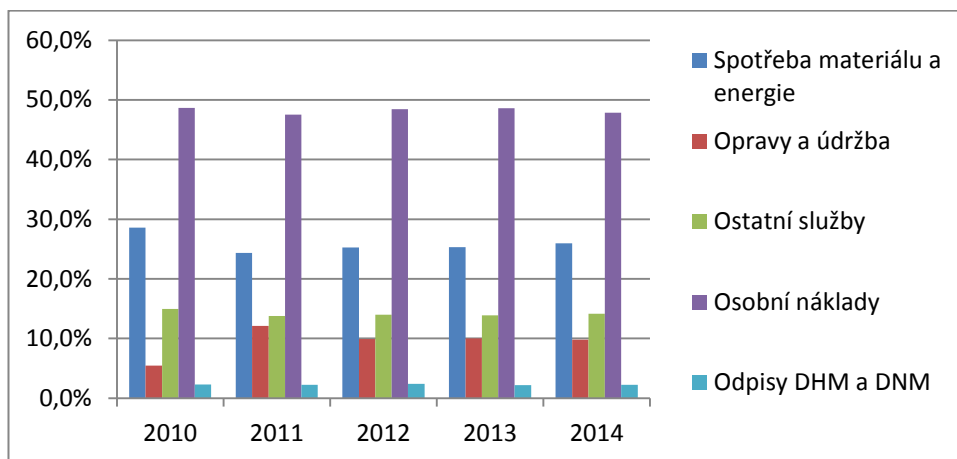
Položka	Podíl na bilanční sumě (v %)				
	2010	2011	2012	2013	2014
spotřeba materiálu a energie	28,6	24,3	25,3	25,3	25,9
opravy a údržba	5,5	12,1	9,9	10,0	9,8
ostatní služby	15,0	13,8	14,0	13,9	14,1
osobní náklady	48,7	47,5	48,4	48,6	47,8
odpisy DHM a DNM	2,3	2,2	2,4	2,2	2,2
NÁKLADY CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.3)

Osobní náklady, tedy mzdy, mají největší podíl na celkových nákladech organizace. Nejvyšší hodnoty tato složka dosáhla roku 2010, kdy tvořila až 48,7 % celkových nákladů. Organizace zaměstnávala průměrně 60 osob, kterým byly kromě mzdy vypláceny také podíly na zisku Lázní Lednice. Nezanedbatelnou část nákladů tvořila i spotřeba materiálu a energie. Rok 2010 byl na návštěvníky zařízení opravdu bohatý, a proto se není čemu divit, že spotřeba materiálu a energie byla v tomto roce nejvyšší (28,6 % na celkových nákladech). Třetí nejvýznamnější položkou jsou náklady na ostatní služby. Jedná se o náklady na kulturní, společenské, sportovní a další zábavní akce. Po celé sledované období se finance plynoucí

do této oblasti pohybovaly mezi 13 – 15 % z celkových nákladů. Podíly jednotlivých složek na celkových nákladech v letech 2010 – 2014 přehledně zobrazuje následující graf.

Graf 5.7 Vertikální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty



Zdroj: vlastní zpracování

5.7. Analýza tržeb plynoucích z KLP a PLP

Každá pojišťovna si u všech indikací účtuje vždy stejnou cenu za ubytování i za stravu. Rozdílné jsou však částky za poskytované procedury. Pro představu je níže uvedena kalkulace komplexní lázeňské péče pacienta Všeobecné zdravotní pojišťovny, jemuž byla diagnostikována indikace VII/1 – revmatoidní artritida. Léčba probíhala 21 dní.

ubytování 21 dní	21x 421,- Kč	8 841,- Kč
strava 21 dní	21x 224,- Kč	4 704,- Kč
procedury 21 dní	21x 448,- Kč	9 408,- Kč
Cena celkem		22 953,- Kč

Pojišťovna za pacienta s touto indikací uhradí Lázním Lednice 22. 953,- Kč. Klient je povinen zaplatit pouze příplatek za nadstandard 80,- Kč/noc a ubytovací poplatek 19,- Kč/noc. Lázeňský poplatek je zařízení povinno odvádět obci. Klienti si samozřejmě mohou během léčby sami dokoupit jakoukoliv proceduru, která je v souladu s jejich zdravotním stavem.

Komplexní a příspěvková lázeňská péče je v Lázních Lednice poskytována až od měsíce května roku 2013. Zařízení mělo v prvním roce podepsáno smlouvy pouze se Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra a Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Do lázní

se přijelo léčit 61 pacientů, z toho 34 na KLP a 17 na PLP. Převážná část klientů byla pojištěnci Všeobecné zdravotní pojišťovny. Celkové tržby za KLP a PLP v tomto roce dosáhly hodnoty 853 179,- Kč. Tyto tržby se podílely 0,66 % na celkových výnosech, které měly v roce 2013 hodnotu 130 211 000,- Kč. Podíl na celkových výnosech se může zdát na první pohled mizivý, avšak je potřeba přihlédnout na skutečnost, že se jedná o vůbec první rok a navíc ještě ne úplný. Jak je uvedeno výše, KLP a PLP mohla být v zařízení čerpána až od 1. 5. 2015. Dá se současně říci, že tento rok nebyl obecně pro lázeňství příznivý, a to z důvodu přetrvávající krize způsobené vydáním nové vyhlášky k poskytování lázeňské péče v roce 2012.

Tab. 5.11 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2013

1. 5. - 31. 5. 2013 (v Kč)	
ZP MV	198 127
VZP	655 050
Celkem	853 179

Zdroj: vlastní zpracování

Během roku 2014 došlo k podepsání smlouvy o KLP a PLP s Vojenskou zdravotní pojišťovnou. Její podíl na celkových tržbách byl v tomto roce však minimální, jelikož léčení v Lázních Lednice absolvoval pouze jeden pacient této pojišťovny. 145 z celkových 187 pacientů zde absolvovalo KLP, zbylých 42 pak PLP. Došlo tedy k výraznému nárůstu počtu léčených klientů, což se také odrazilo v tržbách. Celková tržba za pojištěnce v tomto roce dosáhla hodnoty 3 449 564,- Kč. Podíl na celkových výnosech, které dosáhly hodnoty 133 953 000, činí tedy 2,58 %. Za pozitivní lze považovat růst poptávky klientů o KLP či PLP v těchto lázních. Současně došlo k nárůstu tržeb, jejichž podíl na celkových výnosech již dosáhl zajímavější hodnoty.

Tab. 5.12 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2014

1. 1. - 31. 12. 2014 (v Kč)	
VOZP	22 806
VZP	2 665 382
ZP MV	761 376
Celkem	3 449 564

Zdroj: vlastní zpracování

Za první pololetí letošního roku Lázně Lednice obdržely 163 lékařských návrhů na lázeňskou péči. Na léčení již přijelo 84 pacientů, 79 návrhů muselo být zamítnuto,

a to především z kapacitních důvodů. Celkové tržby doposud činily 1 975 215,- Kč. Za prvních šest měsíců loňského roku to bylo pouze 1 249 040,- Kč. Lze předpokládat, že tržby plynoucí z pojištěnců v letošním roce převýší rok minulý, tedy rok 2014. Největší podíl na celkových tržbách měli opět klienti Všeobecné zdravotní pojišťovny.

Tab. 5.13 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2015

1. 1. - 30. 6. 2015 (v Kč)	
VOZP	74 347
VZP	1 443 489
ZP MV	457 379
Celkem	1 975 215

Zdroj: vlastní zpracování

5.8. Ukazatele autarkie

Tato skupina ukazatelů odráží míru soběstačnosti Lázní Lednice. Níže jsou uvedeny vypočítané hodnoty tří základních ukazatelů autarkie, kterými jsou: ukazatel hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, celková autarkie na bázi příjmů a výdajů a míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech.

Tab. 5.14 Ukazatel autarkie z hlavní činnosti

Ukazatel autarkie	2010	2011	2012	2013	2014
výnosy z hlavní činnosti	128 258	130 049	128 334	130 211	133 953
náklady z hlavní činnosti	128 277	130 264	128 543	130 414	134 247
HV z hlavní činnosti	- 19	- 215	- 209	- 203	- 294
autarkie z hlavní činnosti	100,0 %	99,8 %	99,8 %	99,8 %	99,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.4)

Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry je zařízení schopno pokrýt své náklady na hlavní činnost z dosažených výnosů, které zahrnují neinvestiční dotace. Za optimální je považována situace, kdy ukazatel dosahuje 100 %. Z výše uvedené tabulky je patrné, že tato situace nastala v roce 2010. Tento rok je obecně považován za jeden z nejúspěšnějších v dosavadním působení Lázní Lednice. V následujících letech se ukazatel udržoval na úrovni 99,8 %. Náklady tedy nebyly zcela pokryty výnosy z hlavní činnosti a zařízení tedy nebylo

v rámci hlavní činnosti zcela soběstačné. Za pozitivní lze považovat fakt, že v letech 2012 a 2013, kdy probíhala v lázeňství krize, nedošlo k poklesu hodnoty tohoto ukazatele. Tržby za KLP a PLP v roce 2013 byly natolik nízké, že výši tohoto ukazatele příliš neovlivnily. V loňském roce již tržby dosáhly vyšších hodnot, což se projevilo také ve výnosech, které byly nejvyšší za posledních pět let. I přesto však bylo v tomto roce dosaženo nejvyšší ztráty z hlavní činnosti, a to konkrétně 294 000,- Kč.

Tab. 5.15 Ukazatel autarkie z příjmů a výdajů

Ukazatel autarkie	2010	2011	2012	2013	2014
celkové příjmy	123 027	138 792	133 789	134 022	135 971
celkové výdaje	123 957	141 489	128 327	132 089	134 686
rozdíl	- 930	- 2 697	5 462	1 933	1 285
autarkie z příjmů a výdajů	99,2 %	98,1 %	104,3 %	101,5 %	101,0 %

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.5)

V ideálním případě by hodnota ukazatele autarkie z příjmů a výdajů měla dosahovat 100 %. Při 100 % by tedy veškeré výdaje byly pokryty příjmy. V letech 2010 a 2011 byl ukazatel pod touto optimální hranicí, příjmy tedy nestačily k pokrytí výdajů. V následujících letech se naopak ukazatel pohyboval nad hranicí 100 %. Nejvíce dočasně volných prostředků měly Lázně Lednice roku 2012, a to 5 462 000,- Kč. Při hodnotě vyšší než 100 % je vždy vhodné uvažovat o řízení cash-flow k vyššímu zhodnocení dočasně volných prostředků. V následujících letech se to alespoň částečně podařilo a ukazatel se dostal jen mírně nad optimální hranici.

Tab. 5.16 Míra příjmů z neinvestiční dotace

Ukazatel autarkie	2010	2011	2012	2013	2014
neinvestiční dotace	2 502	2 375	1 262	1 020	1 180
neinvestiční příjmy	123 027	138 792	133 789	134 022	135 971
míra příjmů z NID	2,0 %	1,7 %	0,9 %	0,8 %	0,9 %

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.6)

Tento ukazatel udává, jaký podíl má neinvestiční dotace na celkových neinvestičních příjmech. Zbytek příjmů do 100 % představují příjmy z nahodilé a doplňkové činnosti. V předchozích pěti letech se neinvestiční dotace podílely minimálně na neinvestičních příjmech Lázní Lednice. Doplňková činnost tak umožnila zařízení efektivně krýt ztráty

z hlavní činnosti. Příjmy z doplňkové činnosti byly nejvyšší v roce 2013, kdy tvořily 99,2 % veškerých neinvestičních příjmů.

5.9. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se při hodnocení příspěvkových organizací využívají zpravidla nejčastěji. Konkrétně je vypočítávána likvidita běžná, pohotová a okamžitá. K nejpřísnějšímu hodnocení likvidity u tohoto druhu organizací je využíván ukazatel likvidity okamžité. Současně se k těmto ukazatelům přiřazuje vzorec pro výpočet pracovního kapitálu, který slouží k určení výše disponibilních prostředků. Tab. 5.17 znázorňuje přehled vypočítaných hodnot ukazatelů likvidity pro Lázně Lednice, a to od roku 2010 do loňského roku, tedy 2014.

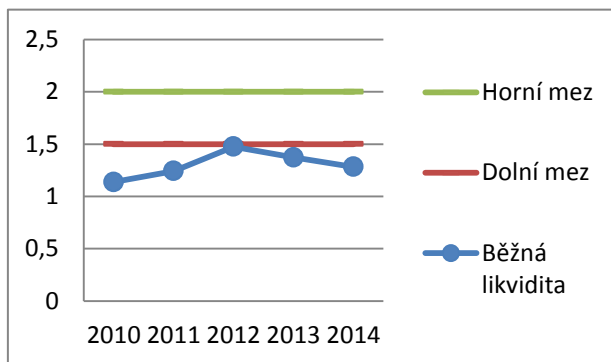
Tab. 5.17 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
běžná likvidita	1,14	1,24	1,48	1,37	1,28
pohotová likvidita	1,08	1,17	1,38	1,29	1,20
okamžitá likvidita	0,44	0,37	0,75	0,66	0,57
pracovní kapitál	3 119,00	4 980,00	8 176,00	6 709,00	5 362,00

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorců (3.7), (3.8), (3.9) a (3.10)

Výsledná hodnota **ukazatele běžné likvidity** by se optimálně měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,0, viz str. 19. Lze říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je schopnost organizace hradit své závazky. Příliš vysoké hodnoty (nad 2,0) jsou však často signálem neefektivního vázání prostředků v organizaci. Lázně Lednice doporučené hodnoty 1,5 dosáhly pouze roku 2012. V předchozích dvou letech a současně i roku 2013 a 2014, se ukazatel běžné likvidity pohyboval pod touto hranicí.

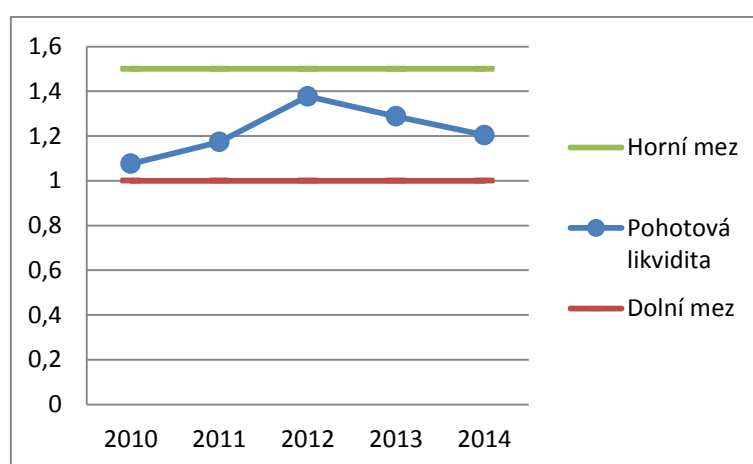
Graf 5.8 Ukazatel běžné likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel pohotové likvidity je považován za tzv. rychlý test finančního zdraví organizace. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu od 1 do 1,5, viz str. 20. V tomto rozmezí lze hovořit o vyrovnanosti mezi krátkodobými pohledávkami a závazky. Pouze v roce 2010 se rychlá likvidita zařízení výrazně přiblížila kritické hodnotě 1, Lázně Lednice měly tedy problémy se solventností. V nadcházejících letech se ukazatel pohyboval již v optimálních hodnotách. Z grafu 5.9 je patrné, že do roku 2012 docházelo k zlepšování platební situace zařízení. Naopak v letech 2013 a 2014 ukazatel pohotové likvidity dosahoval nižších hodnot, platební situace se tedy zhoršila.

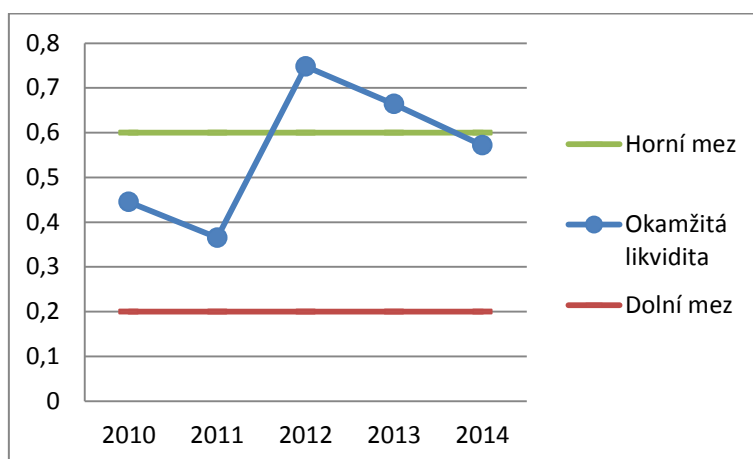
Graf 5.9 Ukazatel pohotové likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel **okamžité likvidity** udává schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky ihned, a to pomocí hotovosti, peněžních prostředků na bankovních účtech či krátkodobými cennými papíry. Z tohoto důvodu se jedná opravdu o nejpřísnější ukazatel hodnocení likvidity. Ukazatel by se měl v ideálním případě pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,6, viz str. 20. Nejvyšší hodnoty dosáhla okamžitá likvidita v roce 2012, kdy byl finanční majetek zařízení schopný pokrýt 75 % krátkodobých závazků. Příspěvkové organizace zpravidla vykazují na konci roku vyšších hodnot, a mírné překročení hranice 0,6 není považováno za tragické. Z následujícího grafu je tedy patrné, že se okamžitá likvidita podniku pohybovala po celé sledované období v ideálních hodnotách.

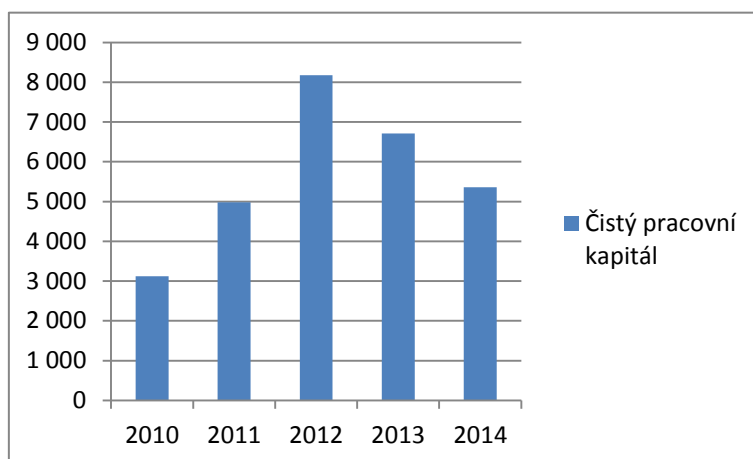
Graf 5.10 Ukazatel okamžité likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity jsou doplňovány **ukazatelem čistého pracovního kapitálu**. Čistý pracovní kapitál představuje peněžní prostředky, které má zařízení k dispozici při zajišťování své provozní činnosti. Jednoduše řečeno, jedná se o jakýsi finanční polštář pro případ nouze. V posledních pěti letech se hodnoty čistého pracovního kapitálu nacházely v kladných hodnotách, což lze považovat za pozitivní. Nejvíce volných peněžních prostředků mělo zařízení roku 2012, konkrétně se jednalo o 8 176 000,- Kč. Lázně Lednice neměly za poslední roky s likviditou potíže.

Graf 5.11 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: vlastní zpracování

5.10. Ukazatele rentability

Hlavní činnost Lázní Lednice byla v posledních pěti letech ztrátová. Z tabulky 5.18 je patrné, že nejvyšší ztráty, tj. 294 000,- Kč, bylo dosaženo v roce 2014. Ani peněžní prostředky plynoucí z KLP a PLP od pojišťoven tedy nezabránilly vzniku této skutečnosti. Ztráta z hlavní činnosti byla vždy pokryta ziskem plynoucím z činnosti doplňkové.

Tab. 5.18 Výsledek hospodaření z HČ v letech 2010 - 2014

2010	2011	2012	2013	2014
-19	-215	-209	-203	-294

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.19 Výsledek hospodaření z DČ v letech 2010 - 2014

2010	2011	2012	2013	2014
31	219	212	214	299

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňková činnost je u příspěvkových organizací realizována pouze v případě jejich ziskovosti. Rentabilita nákladů poměřuje užitný efekt v podobě zisku s prostředky, které bylo potřeba na jeho získání vynaložit. Tento ukazatel by měl v optimálním případě dosahovat kladných hodnot. Pokud by tomu tak nebylo, management by měl doplňkovou činnost přehodnotit, příp. od ní upustit. Z následující tabulky je patrné, že doplňková činnost Lázní Lednice byla zisková po celé sledované období a tudíž je pro zařízení prospěšná.

Tab. 5.20 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

2010	2011	2012	2013	2014
0,34%	2,34%	2,19%	2,18%	3,00%

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.12)

Tabulka 5.21 ukazuje, do jaké míry dokázal zisk z doplňkové činnosti pokrýt ztrátu z činnosti hlavní. V předchozích pěti letech zisk z doplňkové činnosti ztrátu nejenom vyrovnal, ale dokonce i převýšil, díky čemuž se celkový výsledek hospodaření dostal do kladných hodnot.

Tab. 5.21 Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ

2010	2011	2012	2013	2014
163,16%	101,86%	101,44%	105,42%	101,70%

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.13)

Podíl nákladů na výnosech vyjadřuje haléřový **ukazatel nákladovosti výnosů doplňkové činnosti**. Výsledek je porovnáván se zlomovým faktorem $\varphi = 0,6180339$. V ideálním případě se hodnota haléřového ukazatele blíží zlomovému faktoru. Čím je vyšší, tím lepšího ekonomického výsledku je dosaženo. Doplňková činnost Lázní Lednice po celé sledované období faktor φ převyšuje, dosahuje tedy nadprůměrných výsledků.

Tab. 5.22 Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů DČ ve vztahu k φ

2010	2011	2012	2013	2014
1,00	0,98	0,98	0,98	0,97

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.15)

5.11. Ukazatele aktivity

Základním ukazatelem aktivity je **ukazatel obratu kapitálu**, který určuje, jak velká část celkových zdrojů se obrátí v ročních výnosech. Vypočítává se jako poměr celkových výnosů a pasiv. Výnosy zahrnují jak hodnotu tržeb z prodeje zboží a služeb hlavní i doplňkové činnosti Lázní Lednice, tak hodnotu dotací a příspěvků na provoz. Výsledné hodnoty dosahují v čase víceméně obdobných hodnot. V každém roce se kapitál vrátil do fungování organizace alespoň jedenkrát. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010, kdy se kapitál ve výnosech obrátil 1,25x.

Tab. 5.23 Ukazatel obratu kapitálu

2010	2011	2012	2013	2014
1,25	1,09	1,08	1,09	1,12

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.18)

Náročnost daného oboru na dlouhodobý majetek je zjišťována prostřednictvím **ukazatele míry vázanosti stálých aktiv na výnosech**. Ukazatel udává, jaké množství dlouhodobého majetku se váže na jednotku výnosů. Ve sledovaném období se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly pod 1, což znamená, že výnosy Lázní Lednice hodnotu fixních aktiv převyšují.

Tab. 5.24 Ukazatel míry vázanosti stálých aktiv na výnosech

2010	2011	2012	2013	2014
0,61	0,74	0,74	0,74	0,72

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.19)

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, za jak dlouho byly průměrně hrazeny pohledávky lázní. Preferovány jsou nižší hodnoty ukazatele, jelikož tak mělo zařízení peníze vázané v pohledávkách k dispozici dříve. Doba obratu pohledávek Lázní Lednice se v minulých pěti letech pohybovala kolem 30 dní, což se dá považovat za uspokojivé, jelikož splatnost závazků v tuzemsku se obvykle pohybuje také kolem 1 měsíce.

Tab. 5.25 Ukazatel doby obratu pohledávky

Doba obratu pohledávky	2010	2011	2012	2013	2014
průměrná hodnota pohledávek	11 186,00	12 032,00	12 432,00	11 685,00	12 082,00
celkové výnosy	137 450,00	139 615,00	138 216,00	140 226,00	144 235,00
doba obratu pohledávky	29,30	31,02	32,38	30,00	30,16

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.20)

Organizaci by mělo jít především o soulad mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti závazků. Analyzovat tento soulad umožňuje **ukazatel poměru dob krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků**. Za optimální je považována situace, kdy se poměr obrátů pohybuje kolem hodnoty 1. V tomto případě je doba obratu pohledávek i závazků vyrovnaná. Lázně Lednice se této hodnotě nejvíce přibližovaly v letech 2012 a 2013, viz tabulka 5.26. Po celé sledované období byla doba obratu pohledávek kratší nežli doba obratu závazků. Organizace tedy měla prostor pro zvyšování doby splatnosti svých pohledávek.

Tab. 5.26 Ukazatel poměru krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků

Poměr dob krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
průměrná hodnota pohledávek	11 186,00	12 032,00	12 432,00	11 685,00	12 082,00
celkové výnosy	137 450,00	139 615,00	138 216,00	140 226,00	144 235,00
průměrná hodnota závazků	15 571,00	15 145,00	13 550,00	12 684,00	14 015,00
celková náklady	137 438,00	139 611,00	138 213,00	140 215,00	144 230,00
poměr dob obratu	0,72	0,79	0,92	0,92	0,86

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.21)

5.12. Ukazatele financování

Pro zhodnocení stability organizace je vhodné využít **ukazatel míry finanční nezávislosti**. U příspěvkových organizací tento ukazatel nabývá poměrně vysokých hodnot, a to zpravidla až kolem 70 %. Lázně Lednice jsou tedy poměrně dosti finančně nezávislé, jak

ukazuje následující tabulka. Vlastní kapitál až do roku 2013 narůstal, pouze v loňském roce došlo k jeho nepatrnému poklesu. Analogicky se vyvíjel i kapitál celkový. Nejvyšší finanční nezávislosti, a to 87%, zařízení dosáhlo v roce 2012.

Tab. 5.27 **Ukazatel míry finanční nezávislosti**

2010	2011	2012	2013	2014
79%	84%	87%	86%	85%

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.23)

Celková zadluženost podniku je dána **ukazatelem míry věřitelského rizika**, kterou je možno zjistit poměrem celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím je analogicky vyšší zadluženost zařízení. Cizí kapitál Lázní Lednice je tvořen pouze krátkodobými závazky, které se na celkovém kapitálu podílejí poměrně malou částí. Zařízení nedisponuje žádnými dlouhodobými bankovními úvěry či dluhy a tudíž je zadluženost opravdu nízká. Tuto skutečnost dokládá tabulka 5.28.

Tab. 5.28 **Ukazatel věřitelského rizika**

2010	2011	2012	2013	2014
21%	16%	13%	14%	15%

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.24)

Míru zadluženosti vlastního kapitálu lze vypočítat pomocí **ukazatele finanční páky**. Vlivem absence úročeného cizího kapitálu působí finanční páka Lázní Lednice pozitivně. Úroková míra je v tomto případě nulová a cizí kapitál tudíž zvyšuje nižší nákladovostí rentabilitu celkového kapitálu.

Tab. 5.29 **Síla finanční páky**

2010	2011	2012	2013	2014
1,26	1,19	1,16	1,16	1,17

Zdroj: vlastní zpracování, počítáno podle vzorce (3.25)

6. ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO ROZHODNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Poptávka po komplexní a příspěvkové lázeňské péči ze strany pacientů se zvyšuje. Narůstá jak počet obdržených návrhů, tak počet léčených pacientů. Tato skutečnost může být zařízením brána jako pozitivní odezva na rozhodnutí uzavřít smlouvy o poskytování KLP a PLP se zdravotními pojišťovnami. Zařízení však není schopno uspokojit veškerou poptávku, celá řada návrhů je zamítnuta. V loňském roce se jednalo o 22 % zamítnutých návrhů, za první pololetí letošního roku je to již dokonce 54 %. Zpravidla se jedná o zamítnutí z důvodu vytíženosti kapacity. Lázně Lednice disponují pouze 80 lůžky, a proto je často problematické nalézt volná místa pro absolvování tak dlouhých pobytů.

Tato situace by mohla být vyřešena výstavbou nového pavilonu. Novější a modernější budova s prostornějšími pokoji by sloužila samoplátcům, naopak stávající Lázeňský dům Perla by mohl být útočištěm pro pojištěnce. Dostatečná kapacita by pacientům umožnila ubytování v jednolůžkových pokojích a byl by zde prostor na vytvoření společenské místnosti, která nyní chybí. Největší finanční položku by tvořilo samotné zbudování lázeňského domu. Výstavba by mohla být pokryta investicemi zřizovatele, tedy města Hodonín, který by si zřejmě musel vzít na tuto operaci úvěr. Lázně Lednice by měly nový pavilon v nájmu, tak jako je tomu nyní u Lázeňského domu Perla. Náklady na provoz by následně nebyly natolik vysoké, jelikož by došlo k jejich rozmělnění. Balneo provoz má nyní dvojnásobnou kapacitu, a proto by byl schopen zajistit péči i klientům z nového pavilonu. Náklady na marketing by se mírně navýšily pouze zpočátku, kdy bylo dobré dát světu vědět o novém lázeňském domu v Lednici. Následně by docházelo k propagování Lázní Lednice jako celku, náklady by tedy klesly zpět na původní hodnotu. Nezměnily by se také výdaje na management Lázní Lednice.

Hlavním cílem uzavření smluv o KLP a PLP s pojišťovnami bylo především zvýšit obsazenost kapacity v mimosezóně. Cíl byl naplněn, v roce 2014 a v 1. pololetí letošního roku byla vyšší obsazenost patrná, a to zejména v zimních měsících. V letních měsících je dávana přednost spíše samoplátcům, návrhy pojištěnců jsou převážně zamítány, jelikož nejsou volné ubytovací kapacity.

Lázně Lednice jsou příspěvkovou organizací, tudíž primárně nebyly založeny k vytváření zisku. Organizaci jde spíše o vyrovnané hospodaření, což se jí v posledních letech dařilo, viz tab. 6.1.

Tab. 6.1 Výsledek hospodaření organizace 2010 - 2014

2010	2011	2012	2013	2014
12 000	4 000	3 000	11 000	5 000

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče autarkie, tedy soběstačnosti firmy, tak od roku 2011 nepokrývají výnosy z hlavní činnosti náklady na její provoz. Hlavní činnost je tedy ztrátová. Ztráta je financována ze zisku, který je vytvářen doplňkovou činností. Tržby od pojišťoven se na celkových výnosech podílely velmi málo, a tudíž nenapomohly k odvrácení ztráty. Od roku 2013 však narůstají, což je dáno stále vyšším počtem léčených pacientů. Nejvyšší částky plynou za pacienty Všeobecné zdravotní pojišťovny. Naopak nejméně klientů přijíždějících na KLP a PLP je pojištěnci Vojenské zdravotní pojišťovny. Nejvyšší ztráty z hlavní činnosti organizace dosáhla v loňském roce, kdy se vyšplhala na 294 000,- Kč.

Zisk z doplňkové činnosti byl ve sledovaném období nejenom schopen pokrýt ztrátu z činnosti hlavní, ale také zajistit kladný výsledek hospodaření organizace. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti dosáhla nejvyšší hodnoty právě v minulém roce, tedy roce, kdy již do lázní přijížděli pojištěnci. Pacienti na KLP a PLP mohli k tomuto výsledku také přispět. Účastní se kulturních či vzdělávacích akcí a také nakupují drobné upomínkové předměty či kosmetiku.

Po celé sledované období se hodnoty ukazatelů okamžité a pohotové likvidity pohybovaly v doporučených mezích. Díky tomu je možné říci, že Lázně Lednice představují likvidní organizaci, organizaci, která je solventní a nemá tedy problémy s hrazením svých závazků. Podle hodnot ukazatelů financování lze organizaci označit za finančně nezávislou. Vlastní zdroje v roce 2014 činily 85 %, což je důkazem její samostatnosti.

Splatnost pohledávek byla průměrně za celé sledované období 29 dnů. Nedocházelo k žádným zásadním výkyvům. Doba obratu pohledávek je nižší nežli doba obratu závazků, tudíž není potřeba snažit se o její snižování. V předchozích pěti letech nebyl čerpán jakýkoliv úvěr, cizí zdroje jsou tedy tvořeny pouze krátkodobými závazky. Míra zadluženosti tedy byla nízká, průměrně 15,8 %.

Poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče se prozatím dle výpočtů použitých ukazatelů zásadním způsobem neprojevovalo v hospodaření lázní. Za pozitivní však lze hodnotit především nárůst obsazenosti a růst poptávky po léčbě, které by management zařízení mohl do budoucna využít.

Poptávka ze strany samoplátců po pobytech v Lázních Lednice je v současné době vysoká. Nemusí tomu tak však být napořád. V budoucnu může dojít k jejímu poklesu, ať už v důsledku změny ekonomických, sociálních, demografických či jiných podmínek. Pokud by tato situace nastala, Lázně Lednice mohou začít více těžit z pacientů, kteří mají nárok na komplexní či příspěvkovou lázeňskou péči.

Na základě provedených analýz je nutno říci, že uzavření smluv o poskytování komplexní a příspěvkové lázeňské péče s pojišťovnami bylo pro Lázně Lednice dobrým krokem. Strategické rozhodnutí přispělo ke zvýšení obsazenosti, a to především v mimosezóně, kdy není o pobyty ze strany samoplátců enormní zájem. Současně si tak lázně otvírají nové možnosti do budoucna. Díky velké poptávce ze strany pojištěnců by nebyl problém s obsazením dalších 80 lůžek. Větší množství klientů zdravotních pojišťoven by se tak v budoucnu již více odrazilo v hospodaření Lázní Lednice.

7. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo posoudit vliv strategického rozhodnutí na prosperitu podniku. Celá řada lidí dosud neměla ponětí o tom, že se léčebné lázně v Lednici nacházejí. Smlouvy se zdravotními pojišťovnami přispěly ke zvýšení obecného povědomí. Klienti mají o absolvování komplexní či příspěvkové lázeňské péče v nejmladších lázních České republiky opravdu velký zájem. Pacienty sem lákají nejenom dobré výsledky v léčbě, ale samozřejmě také pohádkové prostředí Lednicko-valtického areálu.

Komplexní a příspěvková lázeňská péče je v Lázních Lednice poskytována pouze velmi krátkou dobu, ale i přesto již bylo patrné zvýšení vytíženosti lázní v mimosezóně. Během hlavní sezóny jsou upřednostňováni samoplátci, řada návrhů na lázeňskou péči je tedy z kapacitních důvodů zamítána. Vysoká poptávka ze strany pojištěnců i samoplátců by mohla být uspokojena výstavbou nového pavilonu. Pokud k tomuto kroku nedojde, nebude možné plně využít potenciál skrytý v léčbě pojištěnců.

Díky horizontální a vertikální analýze bylo možné lépe prozkoumat strukturu a změny jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Na základě analýzy tržeb plynoucích z zařízení z poskytování KLP a PLP byl zhodnocen jejich vývoj v čase. Trendem je růst těchto tržeb, což lze považovat za pozitivní.

Posláním Lázní Lednice je budování veřejného zájmu, nikoliv tvorba zisku. Neznamená to však, že by nebylo potřeba sledovat hospodaření organizace. V práci byla provedena finanční analýza příspěvkové organizace, na jejímž základě je možné zařízení definovat jako soběstačné, likvidní a hospodařící s vyrovnaným rozpočtem. Po celé sledované období nedošlo k žádným výrazným výkyvům, které by významně zasáhly do podnikatelské činnosti. Uzavření smluv o KLP a PLP nemělo zásadní vliv na vývoj finančních ukazatelů organizace.

Lázně Lednice jsou moderním lázeňským zařízením, které je schopno obstát v konkurenci lázní s letitou tradicí. Nabídka pobytů i procedur je opravdu pestrá, vyberou si tak i ti nejnáročnější. O kvalitě svědčí obrovské množství návštěvníků přijíždějících na pobyty do Lázeňského domu Perla opakovaně. Příjemný personál, kvalitně poskytované služby, lázeňská kolonáda a krásy Lednicko-valtického areálu pouze dokreslují tu správnou relaxační atmosféru.

Seznam použité literatury

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. Exploring Corporate Strategy. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [5] KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [6] KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, 125 s. ISBN 80-86754-57-x.
- [7] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Praha: C. H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4
- [9] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [11] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [12] STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. Veřejná ekonomie: pro školu i praxi. Praha: Computer Press, 1998, 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

- [13] ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- [14] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2003, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [15] VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [16] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7

Internetové zdroje

- [18] Lovětínský, Mylková: Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy, 20. 6. 2015 dostupné z: http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf
- [19] Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 17. 6. 2015 dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/indikacni-skupiny-lazenske-pece-2009-2013>

Seznam zkratk

DČ	doplňková činnost
HČ	hlavní činnost
HV	hospodářský výsledek
KLP	komplexní lázeňská péče
PLP	příspěvková lázeňská péče
VOZP	Vojenská zdravotní pojišťovna
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZP	Zdravotní pojišťovna
ZPMV	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Zjednodušená struktura rozvahy

Obr. 3.2 Vazby mezi účetními výkazy

Obr. 3.3 Rozdělení elementárních metod

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Meziroční srovnání návštěvnosti zařízení

Tab. 4.2 Počet přenocování a léčebných dnů

Tab. 5.1 Ceník stravy u příspěvkové lázeňské péče

Tab. 5.2 Statistika návrhů lázeňské péče

Tab. 5.3 Horizontální analýza aktiv z rozvahy

Tab. 5.4 Horizontální analýza pasiv z rozvahy

Tab. 5.5 Horizontální analýza výnosů z výkazu zisku a ztráty

Tab. 5.6 Horizontální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty

Tab. 5.7 Vertikální analýza aktiv v rozvaze

Tab. 5.8 Vertikální analýza pasiv v rozvaze

Tab. 5.9 Vertikální analýza výnosů z výkazu zisku a ztráty

Tab. 5.10 Vertikální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty

Tab. 5.11 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2013

Tab. 5.12 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2014

Tab. 5.13 Tržby od ZP za KLP a PLP – rok 2015

Tab. 5.14 Ukazatel autarkie z hlavní činnosti

Tab. 5.15 Ukazatel autarkie z příjmů a výdajů

Tab. 5.16 Míra příjmů z neinvestiční dotace

Tab. 5.17 Ukazatele likvidity

Tab. 5.18 Výsledek hospodaření z HČ v letech 2010 - 2014

Tab. 5.19 Výsledek hospodaření z DČ v letech 2010 - 2014

Tab. 5.20 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tab. 5.21 Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ

Tab. 5.22 Haléřový ukazatel nákladovosti výnosů DČ ve vztahu k φ

Tab. 5.23 Ukazatel obratu kapitálu

Tab. 5.24 Ukazatel míry vázanosti stálých aktiv na výnosech

Tab. 5.25 Ukazatel doby obratu pohledávky

Tab. 5.26 Ukazatel poměru krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků

Tab. 5.27 Ukazatel míry finanční nezávislosti

Tab. 5.28 Ukazatel věřitelského rizika

Tab. 5.29 Síla finanční páky

Tab. 6.1 Výsledek hospodaření organizace 2010 - 2014

Seznam grafů

Graf 5.1 KLP a PLP

Graf 5.2 Procentuální rozložení indikačních skupin

Graf 5.3 Vytíženost kapacity za 1. polovinu let 2012, 2013, 2014 a 2015

Graf 5.4 Vytíženost kapacity od září do prosince roku 2012 a 2014

Graf 5.5 Vertikální analýza aktiv v rozvaze

Graf 5.6 Vertikální analýza pasiv v rozvaze

Graf 5.7 Vertikální analýza nákladů z výkazu zisku a ztráty

Graf 5.8 Ukazatel běžné likvidity

Graf 5.9 Ukazatel pohotové likvidity

Graf 5.10 Ukazatel okamžité likvidity

Graf 5.11 Čistý pracovní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 7. 2015

.....
Bc. Andrea Polachová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha Lázní Lednice v letech 2007 – 2014

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty Lázní Lednice v letech 2007 – 2014

Příloha č. 1: **Rozvaha Lázní Lednice v letech 2007 - 2014**

ROZVAHA ROK 2007-2012 (v tis. Kč)								
Položka/Období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	15,128	17,095	21,500	109,974	128,554	127,486	128,511	128,434
<i>Stálá aktiva</i>	<i>4,950</i>	<i>4,487</i>	<i>4,786</i>	<i>84,102</i>	<i>103,029</i>	<i>102,115</i>	<i>103,800</i>	<i>104,020</i>
DNM	0	125	75	25	0	0	0	0
DHM	4,950	4,362	4,711	84,077	103,029	102,115	103,800	104,020
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>10,178</i>	<i>12,608</i>	<i>16,714</i>	<i>25,872</i>	<i>25,525</i>	<i>25,371</i>	<i>24,711</i>	<i>24,414</i>
Zásoby	850	1,517	1,358	1,396	1,425	1,690	1,531	1,480
Pohledávky	5,615	5,706	7,719	14,353	16,598	10,821	11,225	12,042
Finanční majetek	3,713	5,385	7,637	10,123	7,502	12,860	11,955	10,892
Pasiva celkem	15,128	17,095	21,500	109,974	128,554	127,486	128,511	128,434
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>2,043</i>	<i>2,796</i>	<i>4,196</i>	<i>87,221</i>	<i>108,009</i>	<i>110,291</i>	<i>110,509</i>	<i>109,382</i>
Jmění	1,837	1,706	3,277	85,244	104,293	106,175	106,848	105,957
Fondy	201	1,088	914	1,965	3,712	4,113	3,650	3,420
Hospodářský výsledek	5	2	5	12	4	3	11	5
<i>Cizí zdroje</i>	<i>13,085</i>	<i>14,299</i>	<i>17,304</i>	<i>22,753</i>	<i>20,545</i>	<i>17,195</i>	<i>18,002</i>	<i>19,052</i>
Krátkodobé závazky	13,085	14,299	17,304	22,753	20,545	17,195	18,002	19,052

Zdroj: Lázně Lednice

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty Lázní Lednice v letech 2007 – 2014

Položka/Období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hlavní činnost								
<i>Náklady celkem</i>	100,799	118,872	126,876	128,277	130,264	128,543	130,414	134,247
Spotřeba materiálu a energie	32,377	41,053	36,681	36,691	31,692	32,494	33,025	34,825
Opravy a údržba	4,329	3,412	5,560	7,001	15,817	12,745	13,060	13,191
Ostatní služby	19,066	20,851	23,422	19,188	17,925	17,960	18,108	18,995
Osobní náklady	43,450	51,921	58,883	62,420	61,902	62,235	63,396	64,225
Odpisy DHM a DNM	1,577	1,635	2,330	2,977	2,928	3,109	2,825	3,011
<i>Výnosy celkem</i>	100,520	118,581	126,767	128,258	130,049	128,334	130,211	133,953
Tržby z prodeje zboží a služeb	87,079	115,510	125,436	125,756	127,674	127,072	129,191	132,773
Příspěvky a dotace na provoz	13,441	3,071	1,331	2,502	2,375	1,262	1,020	1,180
<i>VH před zdaněním</i>	-279	-291	-109	-19	-215	-209	-203	-294
<i>VH po zdanění</i>	-279	-291	-109	-19	-215	-209	-203	-294
Doplňková činnost								
<i>Náklady celkem</i>	5,227	6,793	8,520	9,161	9,347	9,670	9,801	9,983
Spotřeba materiálu a energie	2,893	4,126	5,658	6,544	6,390	6,597	6,681	6,758
Osobní náklady	2,334	2,667	2,862	2,617	2,957	3,073	3,120	3,225
<i>Výnosy celkem</i>	5,511	7,086	8,634	9,192	9,566	9,882	10,015	10,282
Tržby z prodeje zboží a služeb	5,511	7,086	8,634	9,192	9,566	9,882	10,015	10,282
<i>VH před zdaněním</i>	284	293	114	31	219	212	214	299
<i>VH po zdanění</i>	284	293	114	31	219	212	214	299

Zdroj: Lázně Lednice